

**GESTIÓN DE DESARROLLO PROFESIONAL  
“EN LA EMPRESA CARVAJAL PULPA Y PAPEL, PARA EL DESARROLLO  
INDIVIDUAL DE GERENTES Y/O PROFESIONALES”**

**DANIELA JARAMILLO DIAZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**GESTIÓN DE DESARROLLO PROFESIONAL  
“EN LA EMPRESA CARVAJAL PULPA Y PAPEL, PARA EL DESARROLLO  
INDIVIDUAL DE GERENTES Y/O PROFESIONALES”**

**DANIELA JARAMILLO DIAZ**

**Proyecto de grado para optar por el titulo de Administrador de Empresas**

**DIRECTOR:  
ADELA JAQUE DE ALDANA  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**Nota de aceptación**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**RUTH ELIZABET GUTIERREZ**

**Jurado**

**JORGE LOAIZA**

**Jurado**

**Santiago de Cali, 21 de febrero de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo quiero agradecerle a Dios por brindarme la posibilidad de estar donde estoy y haber logrado uno de mis primeros éxitos profesionales; su compañía me ha guiado, me ha protegido y me ha mostrado el camino correcto para actuar con certeza y responsabilidad, además de darle gracias por darme la familia que tengo, la cual ha sido fundamental en este proceso de mi vida. Mis padres han sido mi fuente de apoyo para lograr todo lo que me he propuesto, agradezco inmensamente su amor, su paciencia, su comprensión y esos sabios consejos que me han permitido formarme como una mujer integral con principios claves para dejar mi nombre en alto en este camino profesional que he empezado a recorrer.

Mi hermano es mi ejemplo a seguir, mi orgullo y esa personita que me motiva e impulsa cada día más; a él y a mis padres quiero dedicar este triunfo, el primero de muchos que con el poder de Dios voy a lograr.

A la universidad Autónoma de Occidente, que me brindó el espacio y los medios para formarme como profesional, dotándome de conocimiento y forjándome como una profesional integra, de alta calidad y capaz de enfrentarse al mundo laboral con los cimientos que me brindaron.

A mi directora de tesis quiero agradecerle por su apoyo, su comprensión y por la exigencia que siempre me brindó, lo que me permitió cumplir de manera responsable con mis compromisos. A ella quiero darle mis más sinceros agradecimientos porque me brindó sus conocimientos y compañía durante todo este proceso.

Y, por último, a la empresa Carvajal Pulpa y Papel, que me abrió sus puertas para crecer profesionalmente, rotando por varias áreas aprendiendo de cada una de ellas, gracias a esta organización tengo capacidad para enfrentarme al mundo laboral con nuevos retos y con una visión mas clara y segura de qué son los negocios.

## CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS.	7
LISTA DE ANEXOS.	8
GLOSARIO.	9
RESUMEN.	11
INTRODUCCIÓN.	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.1 Formulación del problema	14
1.2 Descripción del problema	14
2. OBJETIVOS.	16
2.1. General	16
2.2. Específicos	16
3. ANTECEDENTES.	17
4. JUSTIFICACIÓN.	19
5. MARCO DE REFERENCIA TEORICO - CONCEPTUAL	20
5.1 Organizaciones de aprendizaje	20
5.2 Las bases para crear una organización de aprendizaje	21
5.3 Gestión por competencias	23
5.4 Competencias	25

5.5 Modelo de competencias aplicado en la empresa CPP	Pág. 28
5.6 Gestión estratégica del talento humano	
6. METODOLOGIA.	
6.1 Tipo de Investigación.	
6.2 Diseño Metodológico.	
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	28
8. PROCESOS PARA DETALLAR LOS NIVELES EN LAS COMPETENCIAS TECNICAS Y CONDUCTUALES PARA LOS PROFESIONALES.	31
8.1 Competencias.	
9. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIA EN LOS CARGOS GERENCIALES Y PROFESIONALES.	38
9.1 Etapas de desarrollo.	
10. PLAN DE DESARROLLO ANUAL PARA CADA PERFIL GERENCIAL Y PROFESIONAL.	42
11. CONCLUSIONES.	48
12. RECOMENDACIONES	49
ANEXOS	50
BIBLIOGRAFIA	64

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Componentes del concepto de competencias	27
Figura 2. Gestión Profesional en Carvajal Pulpa y Papel.	39
Figura 3. Pirámide de Entrenamiento para Carvajal Pulpa y Papel.	41
Figura 4. Perfil de Habilidades.	42
Figura 5. Plan de Desarrollo Individual.	43
Figura 6. Flujograma Gestión de Desarrollo Profesional.	47
Figura 7. Diagrama de gestión de desarrollo profesional	55
Figura 11. Planes de lección	57

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Características de los profesionales Administrativos y de la planta	62
Cuadro 2: Resumen de las actividades de motivación	63
Cuadro 3: Etapas en el desarrollo profesional.	66



## **LISTA DE ANEXOS**

	57
Anexo A: Perfil de Habilidades	50
Anexo B: Mapa de Desarrollo Individual	56
Anexo C: Planeación de su carrera	57
Anexo D: Evaluación del Jefe y Plan de Desarrollo	63
Anexo E: Evaluación sistemática o planes de lección	64

## GLOSARIO<sup>1</sup>

**Competencia:** Integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales, y que marcan las diferencias asociadas al éxito.

**Competencias Laborales:** Conjunto de requisitos que debe cumplir una persona que ingresa a laborar a una empresa a ocupar un determinado cargo (NTC ISO 9000:2000).

**Evaluación de Competencias:** Acción de evaluar específicamente las habilidades técnicas y conductuales requeridas por el cargo a través de una asignación de un puntaje.

**Brecha:** Diferencia entre el nivel requerido del cargo y la evaluación de competencias realizada por el jefe inmediato.

**Autodesarrollo:** Son los comportamientos adoptados por los seres humanos para desarrollar o afianzar una competencia, que debe ir acompañada de argumentos con hechos y datos al final de un periodo determinado.

**Programas formales:** Son los cursos, coaching, diplomados y especializaciones que permiten el aprendizaje continuo de un profesional, logrando la profundización de temas específicos para afianzar algún conocimiento.

**Sonoviso:** Un sonoviso es una composición montada en forma de secuencia de imágenes acompañada con audio en las que se pueda narrar algo. Los sonovisos serán creados a partir de fotografías.

**Profesional:** Toda persona que este identificada en la organización como tal y este en proceso de entrenamiento y desarrollo.

**Modelo de Competencias:** Los modelos de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al

---

<sup>1</sup> Fuente: Información tomada de la Intranet de Carvajal Pulpa y Papel, para la presente investigación 2012

aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización; así se puede escoger.

**Modelo Funcional<sup>2</sup>:** La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

**Modelo conductista<sup>3</sup>:** El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones

**Modelo constructivista:** En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

---

<sup>2</sup> QUEZADA MARTÍNEZ Humberto, Modelos de competencias [en línea] Gestipolis [Consultado 23 de noviembre de 2011] Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

<sup>3</sup> QUEZADA MARTÍNEZ Humberto, Modelos de competencias [en línea] Gestipolis [Consultado 23 de noviembre de 2011] Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

## **RESUMEN**

El objetivo de este proyecto fue definir y estandarizar el modelo de Gestión por competencias para los gerentes y/o profesionales, impulsando el desarrollo Profesional en la organización Carvajal Pulpa y Papel, con el fin de maximizar la productividad del profesional y mejorar el rendimiento de las dos plantas que tiene la organización.

Para realizar lo anterior se tuvo como estrategia enfocarse en los Profesionales de las plantas y de las áreas administrativas; desarrollando el talento humano para contar con un personal capacitado que garantice la estabilidad del profesional y la sostenibilidad del negocio.

La metodología utilizada para lograr lo anterior se definió a través de herramientas que le facilitaron al profesional demarcar su ruta profesional dentro de la organización, basándose en un perfil de habilidades por competencias y un mapa de desarrollo.

De esta manera, se realizó una caracterización de la población, identificando cuáles son las mejores rutas de desarrollo y así cumplir con el propósito de tener el mejor talento humano. Para ello se utilizaría herramientas de motivación como primera medida para introducir al profesional en un ambiente de confianza, y posteriormente entrar a formar con cada profesional su ruta de desarrollo individual.

El resultado de este proceso permitió que el nivel de conocimiento y destreza de los profesionales y/o Gerentes se incrementara, viéndose reflejado en la mejora de los indicadores de Gestión de cada una de las áreas. Además de formar personal talentoso capaz de compartir conocimiento y trabajar con un liderazgo participativo que integre los diferentes roles de la organización para trabajar en un ambiente ameno y productivo.

Palabras claves: Competencias, modelos de gestión, planes de desarrollo

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos son una pieza clave en el contexto de una organización, ya que contribuyen con el éxito que se espera alcanzar, a través del cumplimiento de todo lo propuesto y el desarrollo de competencias que mejoren su nivel como empleados, combinando así los conocimientos y las habilidades, además de nivelar los objetivos de la empresa con sus propios objetivos.

Gestión de desarrollo profesional es un modelo basado en competencias que la empresa Carvajal Pulpa y papel desarrolló para los Gerentes y/o Profesionales en el año 2011, que se encuentran en cada unidad de negocio de la parte operativa y administrativa de la organización, con el objetivo de mostrar a los profesionales que la gestión de su carrera es la combinación de una planificación estructurada con la empresa y una gestión activa que el profesional realiza de su propio desarrollo.

El desarrollo que aquí se presenta del proyecto iniciado es una continuación del proyecto desarrollado en la fase práctica de Administración del personal en IV semestre, donde se obtuvieron los perfiles de los cargos identificando las competencias técnicas y conductuales, con las cuales un grupo de expertos (Tutores) de la organización inició el trabajo de nivelación de las competencias técnicas identificadas como débiles en cada profesional. El presente proyecto identificó la brecha entre el comportamiento de las personas y las competencias conductuales definidas en el perfil mediante una herramienta (objeto de desarrollo en este proyecto), que permitió proponer planes de acción individual para el desarrollo profesional en cada individuo evaluado.

Adicional a lo anterior es importante identificar que cada perfil tiene un diferenciador acorde con el nivel de mando y el rol desempeñado en el área respectiva de desempeño.

Este proyecto fue desarrollado mediante tres capítulos, en los cuales se identificaron como primera medida los procesos para detallar las competencias técnicas y conductuales de los profesionales, el segundo capítulo hizo referencia a las actividades de aplicación del modelo de competencias para los cargos anteriormente mencionados y por último se estableció el plan de desarrollo anual para cada perfil.

Este modelo contribuyó con la gestión integral de Carvajal Pulpa y Papel, aportándole a la Excelencia Operacional, uno de los ejes estratégicos de la organización y participando en el desarrollo de competencias técnicas, conductuales, corporativas y del cargo, en un intento por mejorar el rendimiento

de cada unidad de negocio, promoviendo un equilibrio en la calidad de vida de los profesionales, en el cumplimiento de las metas propuestas y en un panorama financiero que brinde estabilidad. Para alcanzar este propósito la organización creó un ambiente propicio y brindó herramientas (cursos, prácticas, entrenamientos, autoestudios) acordes con las necesidades detectadas, buscando nivelar las brechas identificadas.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles deberían ser los procesos que Carvajal Pulpa y Papel debe apoyar para promover el desarrollo y autodesarrollo en cada uno de sus Gerentes y Profesionales basándose en el desarrollo de competencias técnicas y conductuales que contribuyan con la Gestión Integral de la organización?

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Carvajal Pulpa y Papel, a través de los años ha capacitado personal para el mejoramiento de los procesos internos, pero debido a la mínima rotación de cargos, este personal capacitado decide abandonar la empresa para hacer parte de otras organizaciones que brinde mejores condiciones salariales y profesionales. De acuerdo con esta situación, Carvajal Pulpa y Papel ha visto la necesidad de implementar un proceso denominado Gestión de desarrollo profesional, debido a que esta organización ha utilizado por muchos años una línea tradicional de progreso que ha promovido a profesionales en una ruta vertical de gestión, lo que se ha visto reflejado en oportunidades esporádicas de progreso. Pero demoradas para las carreras de algunos trabajadores, teniendo en cuenta que un profesional dentro de la organización puede ocupar un mismo puesto de trabajo alrededor de diez a treinta años.

De acuerdo con lo descrito, se observa que la Organización no había logrado identificar aquellas competencias que presentaban deficiencia; por lo tanto Carvajal Pulpa y Papel no tenía claridad en relación con las brechas presentes, y no estaba desarrollando profesionales altamente eficientes y productivos, que pudieran continuar en la ruta que inicialmente les había planteado, llevando consigo beneficios tanto económicos como laborales.

A partir del Modelos de Competencias Técnicas, el individuo, en conjunto con la organización, debe desarrollar una estrategia que le permita avanzar en su ruta, de acuerdo con la carrera que esté acorde con sus metas y objetivos personales ya sea Gerencial o Especialista, planeando su desarrollo y definiendo las actividades de corto, medio y largo plazo que proporcionan los métodos específicos para aplicar la estrategia, basándose en un modelo por competencias para la planificación de las carreras y la sucesión de los cargos.

Para la empresa es muy importante contar con un talento humano de excelente calidad que, además de desarrollar competencias técnicas, conductuales y adaptadas al cargo, tenga la posibilidad de estar capacitado, como parte

fundamental del buen desempeño del profesional en cada una de las unidades del negocio.

De esta manera no solo se posibilitarán las condiciones para que se presente un excelente rendimiento en cada una de las áreas, sino que se contará con un personal motivado, dispuesto a transmitir sus conocimientos, generando valor a la organización, logrando con su desempeño resultados óptimos y resaltando la potencialidad de las personas, mostrándoles el camino para alcanzar objetivos a través de un excelente trabajo en equipo.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Aplicar el modelo de competencias para la planificación de carrera y sucesión de cargos, en la gestión de desarrollo gerencial y profesional para la empresa Carvajal Pulpa y Papel.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos para detallar los niveles en las competencias técnicas y conductuales para los profesionales.
- Establecer las actividades de aplicación del modelo de competencias en los cargos gerencial y profesional.
- Definir el plan de desarrollo anual para cada perfil gerencial y profesional.

### **3. ANTECEDENTES**

Gestión de desarrollo profesional es un modelo nuevo que se está implementando en Carvajal Pulpa y Papel con el fin de mejorar los procesos en cada una de las unidades de negocio y darle la posibilidad al profesional de estructurar su carrera profesional dentro de la organización.

En el año 2010, como trabajo de fase práctica del módulo de Administración de Personal con el acompañamiento de la consultora de la Organización la Señora Tisha Wilkinson, canadiense especialista en el tema y con los tutores correspondientes al área de competencias técnicas, se identificaron las habilidades profesionales en la planta para dejar plasmados los cargos involucrados en este proceso. Se seleccionaron e identificaron los requerimientos del talento humano (las competencias) en cada perfil en un formato diseñado con el propósito de que el personal al cual va dirigido, tuviera la posibilidad de entenderlo y visualizar claramente las competencias de cada cargo, además de definir los objetivos específicos de cada competencia, identificando qué deben reforzar los profesionales y cuáles son los puntos críticos de cada competencia.

Por otro lado se elaboró el plan de desarrollo individual que está diseñado como un mapa que permite diferenciar a través de pequeñas agrupaciones, los niveles presentados en cada perfil, lo cual quiere decir que cada conglomerado de competencias debe cumplirse tal cual está estipulado, sin importar el orden de prioridad con el cual se desarrolle; lo importante es que todas se lleven al mismo nivel.

El orden de desarrollo de las competencias allí encontradas, dependerá del grado de necesidad que cada Profesional, en compañía del equipo de trabajo y con una asesoría frente a las prioridades por cumplir previamente establecidas con el tutor y a de los objetivos que han sido establecidos en su perfil; lo importante es que el mapa se desarrolle de manera ascendente cumpliendo las etapas de cada nivel, los cuales varían en conocimientos, habilidades o el conjunto de los dos.

De esta manera Carvajal pulpa y papel catalogada como una empresa líder en el mercado, se ha preocupado por implementar este nuevo modelo a partir del diseño de perfiles basados en competencias, para dar inicio a un Modelo de Gestión de Desarrollo Profesional, logrando así que cada profesional cumpla a cabalidad con el perfil que se encuentra estipuladas actualmente y, de esta manera, pueda estructurar en compañía de la organización una ruta de carrera clara y posible de alcanzar.

La organización tiene como fin aumentar la efectividad de cada una de las áreas a través de un personal competitivo, dispuesto a participar en programas de fortalecimiento que incrementen las posibilidades de progreso y contribuyan con el direccionamiento de un buen trabajo en equipo; motivando al profesional para visualizarse en el futuro y así tomar el control de su desarrollo laboral aprovechando los recursos brindados, motivo por el cual dará continuidad con el Modelo de Gestión de desarrollo profesional.

Como complemento a este trabajo, se tendrán como soporte las metodologías utilizadas en los trabajos de evaluación de competencias e identificación de brechas adelantados por estudiantes de Administración Dual en las empresas Constructora Meléndez, Alival y Ocupar Temporales.

#### 4. JUSTIFICACION

“Las organizaciones, para poder cambiar, se deben transformar en un verdadero ambiente de cambio, en el cual las personas se sientan motivadas hacia la innovación y la creatividad. Un conjunto de esfuerzos reunidos en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios positivos, por increíble que parezca, exige una juiciosa planeación que necesita hacerse en equipo por medio de los esfuerzos de las personas y los gerentes. Por lo tanto las empresas deben tener anticipadamente una visión enfocada hacia su misión y futuro. Así, planear el cambio significa escoger con anticipación el futuro de la organización.”<sup>4</sup>

De acuerdo con el aspecto anteriormente mencionado, el presente proyecto tendrá una alta relevancia para la organización, ya que está enfocado al mejoramiento continuo del talento humano vinculado con Carvajal Pulpa y Papel, implementando un Modelo de Desarrollo profesional que le permita alcanzar una congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos propios de cada profesional. Para ello cuenta con personal capacitado, dispuesto a posicionarse en la organización y hacer uso de todos los recursos que esta brinda para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de desarrollo individual al que se espera llegar con un verdadero aprendizaje que propicie un ambiente de trabajo productivo.

De esta manera este proyecto beneficiará a todos los profesionales operativos y administrativos de la organización, los directivos y a los autores del proyecto. Como primera instancia se brindará al profesional la posibilidad de planear su carrera dentro de la organización, motivándolo y desarrollándolo profesionalmente, lo cual se verá reflejado en su vida laboral y en su desempeño. Por otra parte la empresa aumentará su rendimiento, logrando que las unidades de negocio también aumenten el nivel de productividad y mejoren sus oportunidades de crecimiento, al contar con personal capacitado y debidamente desarrollado.

Con la realización de este proyecto, la universidad Autónoma de Occidente podrá evidenciar y fortalecer la relación positiva que existe en la combinación de la práctica y la teoría, con la formación del programa de Administración de Empresas Modalidad Dual, logrando así que el estudiante perfeccione sus competencias en un ambiente laboral, siendo esta una oportunidad para optimizar la formación de estudiantes integrales.

---

<sup>4</sup> FRENCH, Wendell, organization development: objectives, assumptions strategies, en MARGULIES, Newton y Anthony P. RAIA, Organizational development. Nueva York, MacGraw Hill. 2002

## **5. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL**

A continuación se presentan las diferentes teorías que soportarán el presente proyecto, a través de citas teóricas, conceptos y enfoques que respalden lo que anteriormente se ha mencionado.

Esto con el propósito de orientar al lector sobre el contenido aquí presentado y evidenciar los principales conceptos que le dan forma y conceptualización a este proyecto.

### **5.1 ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE**

“Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores. Buena parte de las empresas crea universidades corporativas para consolidar una infraestructura de aprendizaje, con el fin de desarrollar medios que estimulen el conocimiento y conduzcan a nuevas oportunidades de negocios, entrar en nuevos mercados globales, crear relaciones más profundas entre los colaboradores e impulsar a la empresa hacia un nuevo futuro”.<sup>5</sup>

El modelo de universidad creado por las mismas organizaciones involucra procesos de aprendizaje continuo, en el cual el trabajador desarrolla conocimientos, que son administrados y evaluados con el fin de establecer estrategias orientadas hacia el crecimiento de la organización y del profesional

“Muchas empresas se están convirtiendo en verdaderas organizaciones de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación en verdaderas instituciones de educación corporativa. Las organizaciones de aprendizaje proporcionan enormes ventajas en relación con las tradicionales. Las fronteras horizontales tradicionales, sean funcionales o divisionales (departamentos y divisiones fijas) y las fronteras verticales (jerarquía) constituyen verdaderas barreras internas que inhiben la cooperación, la posibilidad de compartir recursos y el debate interno, los cuales permiten fomentar el aprendizaje de nuevas competencias y la adopción de un comportamiento cooperativo con el que se asumen riesgos”<sup>6</sup>

De esta manera se podría afirmar que las nuevas organizaciones buscan el desarrollo de equipos que cultiven una cultura, en la cual se comparte

---

<sup>5</sup> LEL, David, John W.SLOCUM y Robert A.PITIS, “ Designing organization for competitive advantage: the power f learning and unlearning”, organizational Dynamics, Invierno de 1999

<sup>6</sup> LEL, David, John W.SLOCUM y Robert A.PITIS, “ Designing organization for competitive advantage: the power f learning and unlearning”, organizational Dynamics, Invierno de 1999

conocimiento, se establecen canales de comunicación abierta, el trabajo en equipo y el desarrollo de ideas innovadoras que fortalezcan la organización.

## **5.2 LAS BASES PARA CREAR UNA NUEVA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE SON:<sup>7</sup>**

- Monitorear estrechamente lo que ocurre en el entorno de las actividades organizacionales, ya sea por medio de contactos de los empleados o por contactos con las nuevas tecnologías, los accionistas y los futuros candidatos a emplear. Utilizar una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente como un medio que permita buscar continuamente información y conocimiento.
- Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciben esa información la puedan relacionar con lo que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y que puedan transformarse en acciones eficaces, que produzcan resultados concretos.
- Resumir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización. Poner a disposición toda la información y el conocimiento a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
- Aumentar gradualmente el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que, realmente, se haya logrado un avance. Hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente, por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que esto se está logrando porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno.

El aprendizaje ocurre continuamente en todos los niveles, por medio de personas, equipos, áreas, redes internas, así como por otros grupos externos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social en el cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que trabajan con otras para alcanzar los objetivos. En la actualidad, es un sistema complejo basado en una cultura enfocada a mejorar continuamente el capital humano. Dentro de este sistema, las relaciones entre los individuos y la organización tienen un efecto

---

<sup>7</sup> OLVE, Nils-Goran, Jan RY y Magnus WTTTER, *conductors da perfomance*, p.cit.,pp 268-269

directo sobre cómo y que aprende la organización. El secreto está en transformar la organización en una infraestructura que promueva un ambiente enfocado al aprendizaje continuo y al cambio.<sup>8</sup> Esta infraestructura comienza con el aprendizaje en el nivel individual, donde se crean oportunidades continuas para conocer gracias a los resultados del trabajo de cada persona. En el nivel individual, se fomentan y promueven el diálogo y la discusión, dentro de una cultura de cuestionamiento y experimentación de la organización. En el nivel de equipo se fomentan la colaboración y cooperación, pero el enfoque no está necesariamente en el espíritu de equipo, sino en el aprendizaje como equipo. En el nivel organizacional se enriquece gradualmente, el aprendizaje queda captado en políticas, procedimientos, normas y estrategias.

Para crear una organización que aprende, las empresas dependen cada vez más de estilos de liderazgo participativos, democráticos y basados en cooperación. Consiste en mucho más que eso, si se desea impulsar y hacer crecer a las personas y así, agregar calidad, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad de manera cada vez mas critica. Las organizaciones de aprendizaje se destacan por lo que saben y por la forma en que utilizan ese conocimiento y consiguen transformarlo en una realidad palpable por medio de nuevos procesos. La innovación es la base de todo aquello.

La mayoría de estas organizaciones tiene como propósito, desarrollar al trabajador en el ámbito profesional y personal, apuntando siempre a uno de los ejes estratégicos de la compañía que es el Desarrollo del Talento Humano.

A continuación se expondrán dos conceptos de diferentes autores sobre el desarrollo del personal.

Para el desarrollo del personal Amaro Guzmán<sup>9</sup> expresa que en la medida capacite al talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales, así este desempeñe actividades efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente.

---

<sup>8</sup> Adapted de SENGE, Peter M. "Transforming de practice of management", Human Resource Development Quarterly, primavera 1993, p.9  
PHILILIPS, Jack J, HRD trends worldwide: Shared solutions to compete in a global economy, Houston, Gulf, 1999, pp. 246-247

<sup>9</sup> AMARO GUZMAN, Raymundo. Administración de Personal, Editorial Limusa, México. 1990. P. 202 - 215

Por otra parte, Chiavenato<sup>10</sup> expresa que los principales métodos para el desarrollo de las personas son: la rotación de puestos, puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de comisiones, participación en cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, capacitación fuera de la Empresa, estudios de casos, juegos de Empresas, centros internos de desarrollo y programas de coaching.

### **5.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La gestión por competencias es uno de los enfoques estratégicos que ha permitido que las organizaciones enfrenten nuevos desafíos e impulsen el nivel de excelencia, desarrollando al nivel esperado las competencias individuales, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y del individuo.

A continuación se mencionan las características para implantar exitosamente la “organización basada en competencias”<sup>11</sup>

- Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Conocimiento para el desarrollo del programa de cambio.

Las empresas, al entrar en la dinámica de la competencia, entran igualmente en la dinámica de la organización que aprende, cuyas características distintivas son:

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: Mcgraw-Hill. 2009. P.416

<sup>11</sup> VARGAS, F.: De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas, Boletín Cinterfor, (149), 9-23, 2000.



- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas.
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores.
- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición

Según lo comentado por Josefa Tejada Fernández y Antonio Navia Gómez<sup>12</sup> en la revista iberoamericana de Educación, se explica que las nuevas competencias requeridas por la nueva organización no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, incluso con mayor importancia e incidencia que la competencia individual. De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la “organización que aprende”. Con todo, esta nueva lógica competencial viene a evidenciarnos la importancia de las competencias individuales relacionales, sociales y participativas, más allá de las técnicas, metodológicas o procedimentales. Se alude al capital humano como capital intangible en la gestión estratégica por competencias.

El nuevo enfoque que apunta más un modelo de gestión por competencias tiene todo un conjunto de ventajas entre las que se destacan según Josefa Tejada Fernández:<sup>13</sup>

- Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.

---

<sup>12</sup> TEJADA.pdf [en línea]: Rieoei, [consultado 11 de Junio del 2011]. Disponible en Internet <http://www.rieoei.org/deloslectores>

<sup>13</sup> TEJADA.pdf [en línea]: Rieoei, [consultado 11 de Junio del 2011]. Disponible en Internet <http://www.rieoei.org/deloslectores>

- Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.
- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.

## 5.4 COMPETENCIAS

El estudio de las competencias se inició a finales de la década de 1960 y principios de los 70, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli, Mischel, entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento<sup>14</sup>. Pero fue David McClelland quien logró establecer una relación causal entre personalidad y desempeño.

McClelland, formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos.

Los estudios que él realizó se centraban en las cualidades de los individuos, su interés estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitieran mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque

---

<sup>14</sup>DE SOUSA María , Entrenamiento basado en modelo de competencias [ En línea] Monografías [ consultado el 5 de febrero de 2010]<http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#gesti>

tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medición del tiempo para la ejecución de una tarea.

Este enfoque de centrarse en la actuación de las personas, ligado al desarrollo técnico o de habilidades y destrezas, permitió desarrollar un modelo que trabajaba de una manera integral al individuo.

En la década de los 80 este modelo fue adoptado por una empresa consultora, la cual se encargó de direccionarlo a la definición de perfiles de competencias en cargos claves dentro de las organizaciones, los cuales impactaban significativamente la estrategia de las empresas. Definieron entonces un método para establecer dichos perfiles, relacionando cada competencia con una serie de conductas las cuales, dependiendo del cargo y su relevancia dentro de la empresa, podían tener diferentes niveles de exigencia.

Se establecieron entonces diccionarios genéricos de competencias los cuales aún son usados como referentes para desarrollar el modelo dentro de las organizaciones.

A partir de estos perfiles, se realizan evaluaciones a las personas que actúan como titulares de estos cargos y se comparan para luego establecer la brecha u oportunidad de mejoramiento por cada competencia.

De acuerdo al método establecido por la empresa consultora, no se recomienda tomar más de dos competencias para desarrollar, por que se debe entender que lo que se debe mejorar son conductas y comportamientos, lo cual implica un trabajo de por si complejo y se requiere que la persona de verdad se comprometa con pocas conductas a mejorar. Este compromiso termina siendo su plan de desarrollo individual.

Las competencias son un conjunto de habilidades que están referidas directamente a las características del comportamiento general de una persona en un puesto de trabajo. Se puede resaltar que las competencias pueden tener una adquisición progresiva debido a que tienen distintos grados de evaluación y a través de la práctica y la capacitación, el grado de competencia puede ir aumentando. Es decir, para lograr un desempeño superior es importante reunir una serie de características conductuales, destrezas, habilidades, conocimientos, que combinados correctamente permitan dar rendimientos excepcionales, que se diferencien de la cotidianidad del cargo.

Según lo expresado por Le Boterf<sup>15</sup> la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales:

- El saber actuar, son un conjunto de factores que definen la capacidad que tiene una persona para poder realizar las acciones que ha definido la organización, esta debe contar con una preparación técnica, estudios formales, el conocimiento y un buen manejo de recursos cognitivos que garanticen el cumplimiento de sus responsabilidades. Este componente le permite a las organizaciones definir la idoneidad de una persona y definir su posible desarrollo.
- El querer actuar, hace referencia a la motivación de la persona y a la condición que tiene esta para emprender efectivamente una acción en concreto.
- El poder actuar, depende exclusivamente de las condiciones del contexto, los medios, los recursos de los cuales disponga el individuo y la motivación que este tenga para lograr la efectividad en la elaboración de sus funciones.

En la figura 1, se refleja la relación de los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.

**Figura 1. Componentes del concepto de competencia**



Fuente: Le Boterf, G. (1996, Septiembre). Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Santiago, Chile.

<sup>15</sup> LE BORTEF Competencias [ En línea] Gestipolis [Consultado el 7 de febrero de 2012 ] <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm>

5.4.1 Tipos de competencias: Para un desempeño laboral competente la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencia:

- Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación y comprenden conocimientos y habilidades que le permiten al profesional progresar en su ciclo educativo y mejorar relaciones con la sociedad. Dentro de las competencias básicas es muy posible encontrar áreas de lenguaje, comunicación, solución de problemas, interacción con otros y manejo de información.
- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades que hacen referencia a los desempeños que puede tener el profesional en el mundo laboral y esta determinado a través de sus atributos o rasgos personales, como la orientación al logro, la productividad, la flexibilidad, la innovación, entre otras.
- Competencias funcionales o técnicas: Son aquellas que hacen referencia a las actividades laborales según los estándares establecidos por la organización y el grado de calidad de acuerdo al sector productivo al que se pertenece.

En conclusión se podría decir que estos tres tipos de competencias se desarrollan a través de actividades de aprendizaje formales (educación) o por medio de actividades no formales (entrenamiento, aprendizaje virtual, auto estudios).

## **5.5 MODELO DE COMPETENCIAS APLICADO EN LA ORGANIZACIÓN CARVAJAL PULPA Y PAPEL**

En el caso Carvajal Pulpa y Papel, su aplicación se inició en el año 2001 con la definición de perfiles de competencias para los cargos clave de un área piloto, que en su momento fue el área Comercial, pero luego de un año de diseño de perfiles, se decidió extenderlo para el resto de cargos gerenciales y administrativos de la empresa.

Para el año 2002 se evaluó la necesidad de utilizar el mismo modelo para trabajar en el desarrollo de personal operativo (el 70% de la población total de la empresa), pero se concluyó que por su definición original, el modelo no cubría las necesidades de esta población por tener un enfoque más conductual

que técnico, y el componente técnico de los puestos de trabajo operativos de la base (tanto producción como mantenimiento) es el más significativo.

Por tanto, se decidió buscar ayuda metodológica a nivel nacional o internacional, encontrándose una firma consultora independiente extranjera (Tisha Wilkinson Consulting Training<sup>16</sup>), con alta especialización en modelos de desarrollo basados en competencias y dirigido a operadores de planta.

Con el apoyo de esta firma se inició el desarrollo de todo un nuevo esquema que buscaba cumplir con la filosofía del proceso de desarrollo del talento humano, en el sentido de tener como base el modelo de competencias.

Dicho esquema se centra en la definición de perfiles de competencias por cada puesto de trabajo operativo, que deben garantizar un desempeño exitoso, una vez son desarrollados en las personas que actúan como titulares de dichas posiciones.

Cada competencia definida tiene relacionados una serie de objetivos específicos los cuales establecen de una manera más profunda el contenido de la competencia, su alcance y nivel, ya sea de conocimiento o de destreza.

El esquema establece que una vez se define el perfil, es necesario elaborar un plan o mapa de desarrollo el cual se convierte en la guía para realizar el entrenamiento de las personas. Este tiene una secuencia lógica similar a la de un pensum de una carrera universitaria, y tiene como objetivo pedagógico facilitar el aprendizaje, ya que inicia su desarrollo en los temas de menor complejidad que no requieren prerrequisitos y va ascendiendo gradualmente, integrando temas mucho más complejos tanto de conocimiento como de desarrollo de destrezas y habilidades.

Para poder hacer uso de este mapa, es necesario desarrollar contenidos para cada objetivo específico, ya que el contenido puede ser tan complejo y extenso que requiera de muchos documentos que faciliten su enseñanza.

El área de competencias técnicas cuenta con 30 tutores que fueron seleccionados de las unidades de negocio y como criterio principal para ser elegidos fue su trayectoria en la organización y el excelente desempeño laboral que se había tenido durante el transcurso de los años.

---

<sup>16</sup> WILKINSON TISHA Consulting Training: Firma independiente canadiense especializada en el desarrollo de programas de entrenamiento basados en el modelo de competencias.

El tutor que facilita este proceso de entrenamiento, desarrolla un documento llamado plan de lección, el cual se trata de un manual del instructor que le servirá como guía para entrenar a otros en el contenido de un objetivo específico. Esto quiere decir que debe elaborar tantos planes de lección, cuantos objetivos tenga el perfil. Lo anterior garantiza que el proceso de entrenamiento se realice de forma ordenada y estandarizada.

Este documento debe hacer referencia a cualquier otro documento que facilite el desarrollo de la temática definida en el objetivo específico, ya sean presentaciones sobre conceptos teóricos, manuales operativos, manuales de equipos y maquinaria, etc., y también incluyen una evaluación acerca de todo el contenido, la cual debe ser aprobada en un 100%.

La razón por la cual se estableció este valor como calificación única de aprobación, es debido a que a la empresa le interesa medir el nivel de desarrollo de la competencia, no una calificación simple de conocimiento.

Una persona es o no competente, y si la calificación no está en el nivel exigido, es por que seguramente la persona deberá seguir entrenándose y desarrollando conocimiento hasta llegar al nivel esperado. Solo en dicho momento, se considera certificada la competencia. Es decir, se certifica competencia u objetivo específico a nivel individual, de manera que solo cuando completa todo el mapa, es que una persona se declara facultada o competente para desempeñar la labor.

Es importante resaltar que para los coordinadores de cada unidad de negocio se implementó el mismo proceso con la diferencia de que para ellos el plan de desarrollo se dividía en cuatro etapas y así lograr un incremento salarial por etapa, a diferencia de los demás que tendrían un incremento una vez hayan cumplido a cabalidad con el plan.

## **5.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO**

La Globalización, el cambio permanente y la valoración del conocimiento son tres componentes que han llevado a las organizaciones alinearse a las nuevas tendencias y a considerar a las personas como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan movimiento y acción a una organización. De esta manera el talento humano debe ser reclutado, capacitado y desarrollado, pues su bienestar contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

La Gestión Estratégica del Talento está directamente relacionada con el diagnóstico y el desarrollo de las capacidades de las personas, que los impulse alcanzar las metas e implementar una estrategia para lograrlo. Esas capacidades se logran a través de las competencias y el compromiso que cada profesional adquiera sobre los nuevos retos. Lo que actualmente necesitan las organizaciones es desprenderse del temor que produce lo desconocido y entrar en la aventura de realizar un cambio interior, innovar constantemente, identificarse con la misión de la empresa y la misión propia y de esta manera elevar el grado de excelencia las competencias que cada uno tiene, envueltos en el que hacer de la empresa.

Es importante mencionar que la Gestión del talento, esta directamente relacionada con procesos, programas y normas culturales que se han diseñado para atraer, desarrollar y retener personas que tengan siempre en su propósito crecer profesionalmente y responder a las necesidades futuras del negocio, un compromiso de ambas partes que garantice que la organización es capaz de alcanzar las metas propuestas, aprovechando al máximo lo que una persona puede aportar (conocimiento experto, habilidades, experiencias). Ellas son capaces de aprender, cambiar e innovar constantemente.

“Una compañía que pierde toda su maquinaria pero mantiene el conocimiento y las habilidades de su fuerza de trabajo puede volver pronto al negocio. Si la compañía pierde su gente, jamás se recobrará”<sup>17</sup> de esta manera no se puede desconocer que el motor principal que mueve la organización son un talento desarrollado. La tecnología es indispensable para lograr la productividad esperada, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y capacidad de innovación que tenga el personal que participa en una organización. Además actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, pero la ventaja competitiva realmente significativa que diferencia a una organización de otra, es la capacidad que tienen las personas dentro de esta para fortalecer el aprendizaje continuo a fin de que la educación y las experiencias sean medibles conforme a un sistema de competencias.

---

<sup>17</sup> BECKER, HUSELID Y ULRICH, Cuadro de mando de RRHH, 2001



## 6. METODOLOGIA

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACION

Este proyecto está basado en un método descriptivo - exploratorio debido a que se referencian las características y rasgos de la situación manifestada por Carvajal Pulpa y Papel. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados en las investigaciones, en estudios descriptivos se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio”<sup>18</sup>, con el fin de describir las competencias técnicas y conductuales, mediante el perfil diseñado para cada profesional. Este proyecto no solo narra los hechos presentados en la empresa, sino que presenta la relación con el modelo de competencias a desarrollar.

De igual forma es identificada como exploratoria, la cual expone que “es el diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador<sup>19</sup>”, porque es un proceso nuevo dentro de la organización que requiere el apoyo de diferentes investigaciones realizadas que permitan la ampliación de los conocimientos en el tema, procediendo a su adaptación de acuerdo a las necesidades expuestas por la organización.

Esta investigación se llevará a cabo con el apoyo de herramientas de observación en cada área de trabajo, y se consolidará como trabajo diario de campo, entrevistas y acercamientos directos con los profesionales que son los que juegan un papel muy importante en este proyecto. Como primera medida se realizará una socialización a través de piezas de comunicación que permita generar interés en los profesionales sobre la importancia de auto desarrollarse, esto con el fin de establecer un canal directo de comunicación en el cual se espera recoger los datos sobre las expectativas de los participantes. Lo anterior permitirá hacer una descripción detallada de los aspectos a mejorar en los comportamientos sociales de los equipos de trabajo, teniendo en cuenta sus opiniones, las preferencias y los estilos de desenvolverse en el área de trabajo.

---

<sup>18</sup> BERNAL T. Cesar Augusto. Metodología de investigación. 2ed. México: PEARSON EDUCACION, 2006, P. 108-121.

<sup>19</sup> Malhotra, Naresh K. 1997, pág. 87

## **6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población del presente estudio está dirigida a los profesionales del área operativa que comprende: gerentes y profesionales (jefes operativos, especialistas), de género masculino ubicados en las dos plantas de la empresa, además de los profesionales del área administrativa distribuidos en mujeres y hombres, todos con un promedio de edad entre los 35 y 55 años, con los cuales se tiene planeado dar inicio al Modelo de Desarrollo Profesional dentro de la organización con el apoyo y las herramientas que esta le ofrece.

Entendiéndose profesional, como aquella persona reconocida en la empresa como tal, de acuerdo a su nivel de estudio y que este en proceso de desarrollo para alcanzar un cargo gerencial o de especialización.

Durante el desarrollo del proyecto se evidenciarán los perfiles y las formas de evaluación para constatar el cumplimiento de objetivos.

## **6.3 METODOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

El modelo implementado por la consultora Tisha Wilkinson para los cargos operativos sirvió como base para el desarrollo del proyecto a nivel Directivo y profesional. Además de contar con datos propios de la organización tomados de la intranet, base de datos del área gestión humana de la organización, información del área de competencias técnicas y las observaciones realizadas por la investigadora en cada una de las unidades de negocio.

**Cuadro 1. Características de profesionales administrativos y de la planta** <sup>20</sup>

Área	N° personas	Cargos	Edad	Género	Nivel Educativo	Tiempo Permanencia	Proyección a 5 años
Operaciones	2	Gerente de Operaciones	56	M	Ing. Industrial	25	Pensión
		Gerente de Operaciones	54	M	Ing. Mecanico	30	Pensión
Máquinas y Esmaltados	1	Gerente de Máquinas y Esmaltados	48	M	Ing. Mecanico	10	Pensión
	1	Gerente Operaciones Químicas M&E	49	M	Ing. Químico	20	Pensión
Esmaltados	1	Gerente Esmaltados	46	M	Ing. Mecanico	15	Pensión
	3	Jefe de Operación	35	M	Ing. Industrial	8	Gerencial
		Jefe de Operación	42	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
		Jefe de Operación	39	M	Ing. Mecanico	10	Gerencial
Máquinas	1	Gerente de Máquinas	52	M	Ing. Químico	20	Pensión
	3	Jefe de Operación M1	37	M	Ing. Industrial	10	Gerencial
		Jefe de Operación M2	39	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
		Jefe de Operación M3	45	M	Ing. Mecanico	21	Gerencial
Máquina 4	1	Gerente Operaciones M4	50	M	Ing. Industrial	25	Pensión
	1	Gerente M4	49	M	Ing. Mecanico	20	Pensión
	3	Jefe de Operación M4	38	M	Ing. Industrial	12	Gerencial
		Jefe de Operación M4	37	M	Ing. Mecanico	14	Gerencial
		Jefe de Operación M4	46	M	Ing. Industrial	18	Gerencial
	2	Profesional M4	34	M	Ing. Industrial	6	Gerencial
		Profesional M4	31	M	Ing. Industrial	3	Gerencial
Mtto Central	1	Gerente Mtto Central	47	M	Ing. Industrial	20	Gerencial
	1	Especialista Manufacturas Finales	45	M	Ing. Mecanico	15	Especialista
	1	Especialista en Proyectos Civiles	38	M	Ing. Mecanico	12	Especialista
	1	Especialisa en Instrumentación	31	M	Ing. Electrico	2	Especialista

<sup>20</sup> **Fuente:** Elaboración Propia del Autor para la presente investigación, Intranet de la Organización Carvajal Pulpa y Papel 2012.

Cuadro 1 (continuación)

Mtto Mécanico	2	Gerente Mtto Mécanico	54	M	Ing. Mecanico	30	Gerencial
		Gerente Mtto Mécanico	52	M	Ing. Mecanico	25	Pensión
	1	Jefe Mtto Mécanico Máquinas	48	M	Ing. Electronico	22	Gerencial
	1	Jefe Mtto Mécanico Esmaltados	45	M	Ing. Electrico	21	Gerencial
	1	Jefe Mtto Pulpa y Calderas	41	M	Ing. Mecanico	20	Gerencial
	1	Jefe Mtto Mécanico Pulpa, Fibra	43	M	Ing. Mecanico	18	Gerencial
	1	Jefe Mtto Mécanico M4	44	M	Ing. Mecanico	19	Gerencial
	6	Profesional Planeación Mtto	31	M	Ing. Electrico	10	Gerencial
		Profesional Planeación Mtto	29	M	Ing. Electronico	5	Gerencial
		Profesional Planeación Mtto	28	M	Ing. Electronico	3	Gerencial
		Profesional Planeación Mtto	30	M	Ing. Mecanico	2	Gerencial
		Profesional Planeación Mtto	27	M	Ing. Electrico	1	Gerencial
		Profesional Planeación Mtto	31	F	Ing. Industrial	4	Gerencial
Mtto E/I	2	Gerente Mtto E/I	51	M	Ing. Electrico	21	Pensión
		Gerente Mtto E/I	49	M	Ing. Electronico	16	Pensión
	2	Especialista Mtto E/I	47	M	Ing. Mecanico	14	Especialista
		Especialista Mtto E/I	35	M	Ing. Electrico	10	Especialista
Mtto P&P	1	Gerente Mtto P&P	45	M	Ing. Sistemas	18	Gerencial
Mtto Confiabilidad	1	Gerente Mtto Confiabilidad	49	M	Ing. Mecanico	20	Gerencial
	5	Especialistas en Confiabilidad Mécanica	35	M	Ing. Industrial	10	Especialista
		Especialistas en Confiabilidad Mécanica	38	M	Ing. Electrico	15	Especialista
		Especialistas en Confiabilidad Mécanica	36	M	Ing. Electrico	11	Especialista
		Especialistas en Confiabilidad Mécanica	41	M	Ing. Electrico	22	Especialista
		Especialistas en Confiabilidad Mécanica	35	M	Ing. Industrial	14	Especialista
	1	Especialista en Confiabilidad E/I	48	M	Ing. Electrico	19	Especialista
	2	Especialista en Servicios Mtto	31	M	Ing. Electronico	5	Especialista
		Especialista en Servicios Mtto	33	M	Ing. Electronico	2	Especialista
	2	Especialista en Falla	56	M	Ing. Mecanico	26	Especialista
		Especialista en Falla	28	M	Ing. Industrial	1	Especialista

Cuadro 1 (continuación)

Fibra y Pulpa	2	Gerente Fibra y Pulpa	54	M	Ing. Mecanico	20	Pensión
		Gerente Fibra y Pulpa	51	M	Ing. Industrial	21	Pensión
	4	Jefes de Fibra y Pulpa	48	M	Ing. Electrico	16	Gerencial
		Jefes de Fibra y Pulpa	47	M	Ing. Electrico	22	Gerencial
		Jefes de Fibra y Pulpa	46	M	Ing. Mecanico	23	Gerencial
		Jefes de Fibra y Pulpa	42	M	Ing. Electrico	18	Gerencial
	1	Especialista en Fibra y Pulpa	41	M	Ing. Industrial	15	Especialista
Recuperación y Potencia	2	Gerentes de Recuperación y Potencia	35	M	Ing. Mecanico	6	Gerencial
		Gerentes de Recuperación y Potencia	42	M	Ing. Mecanico	18	Gerencial
	4	Jefe de Recuperación y Potencia	41	M	Ing. Electronico	16	Gerencial
		Jefe de Recuperación y Potencia	36	M	Ing. Electrico	8	Gerencial
		Jefe de Recuperación y Potencia	38	M	Ing. Mecanico	11	Gerencial
		Jefe de Recuperación y Potencia	39	M	Ing. Electrico	13	Gerencial
	1	Especialista en Calderas	25	M	Ing. Industrial	1	Especialista
Procesos	1	Gerente de A&C Procesos	35	M	Ing. Mecanico	6	Gerencial
	4	Especialista en A&C Procesos	40	M	Ing. Sistemas	16	Especialista
		Especialista en A&C Procesos	44	M	Ing. Mecanico	19	Especialista
		Especialista en A&C Procesos	35	M	Ing. Electrico	8	Especialista
		Especialista en A&C Procesos	34	M	Ing. Industrial	6	Especialista
Conversión	2	Jefe de Conversión	45	M	Ing. Mecanico	19	Gerencial
		Jefe de Conversión ZF	47	M	Ing. Electronico	20	Gerencial
	2	Profesional de Conversión	31	M	Ing. Industrial	3	Gerencial
		Profesional de Conversión ZF	30	M	Ing. Industrial	6	Gerencial

Cuadro 1 (continuación)

Área	N° personas	Cargos	Edad	Género	Nivel Educativo	Tiempo Permanencia	Proyección a 5 años
Financiera y Administrativa	1	Gerente Financiero y Administrativo	53	M	Ing. Industrial	25	Pensión
	1	Gerente Tesorería y Crédito	45	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
	1	Gerente de Contraloría	48	M	Administrador	15	Pensión
	1	Gerente Contabilidad e Impuestos	51	M	Contador	10	Pensión
	1	Gerente Planeación Financiera y Presupuesto	42	F	Administrador	10	Gerencial
	1	Especialista de Impuestos	45	M	Contador	8	Especialista
	3	Analista de Cartera	49	F	Administrador	17	Especialista
		Analista de Cartera	30	F	Contador	7	Especialista
		Analista de Cartera	42	F	Contador	8	Especialista
	1	Analista de Tesorería	25	M	Ing. Industrial	5	Especialista
	1	Analista Senior Costos	45	M	Ing. Industrial	15	Especialista
	5	Analista de Costos	42	F	Administrador	15	Especialista
		Analista de Costos	38	M	Administrador	10	Especialista
		Analista de Costos	35	F	Ing. Industrial	8	Especialista
		Analista de Costos	35	M	Ing. Industrial	9	Especialista
		Analista de Costos	35	F	Ing. Industrial	11	Especialista
	2	Analista Senior de Contabilidad	42	F	Contador	12	Especialista
		Analista Senior de Contabilidad	44	M	Contador	12	Especialista
	2	Analista de Contabilidad	48	F	Contador	15	Especialista
		Analista de Contabilidad	45	M	Contador	11	Especialista
	1	Analista de Impuestos	41	M	Contador	13	Especialista
	1	Analista Senior de Planeación Financiera	40	F	Administrador	10	Especialista
	1	Analista de Planeación Financiera	45	M	Contador	16	Especialista
	1	Analista de Operación Cambio Seguro	35	F	Ing. Industrial	8	Especialista
	2	Analista de Presupuestos	30	F	Ing. Industrial	6	Especialista
		Analista de Presupuestos	35	M	Ing. Industrial	7	Especialista

Cuadro 1 (continuación)

Comercial	1	Gerente Comercial	50	M	Ing. Industrial	20	Pensión
	1	Gerente Unidad de Comercialización	48	M	Comercio Ext.	2	Gerencial
	1	Gerente UEN Impresión	49	F	Mercadeo	21	Pensión
	1	Gerente UEN Convertidores	55	M	Ing. Industrial	26	Pensión
	1	Gerente UEN Distribución	56	M	Ing. Industrial	35	Pensión
	1	Gerente Mercadeo	35	M	Mercadeo	5	Gerencial
	1	Analista de Mercadeo	27	F	Mercadeo	5	Especialista
	2	Ejecutivo de Cuenta Senior	51	M	Administrador	25	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta Senior	55	M	Administrador	20	Gerencial
	7	Ejecutivo de Cuenta	39	F	Administrador	11	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta	38	F	Administrador	11	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta	39	F	Administrador	10	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta	44	F	Ing. Industrial	12	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta	40	F	Mercadeo	20	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta	47	M	Administrador	15	Gerencial
		Ejecutivo de Cuenta	35	F	Mercadeo	5	Gerencial
	4	Ejecutivo de Mercadeo	32	F	Mercadeo	7	Gerencial
		Ejecutivo de Mercadeo	45	M	Mercadeo	15	Gerencial
		Ejecutivo de Mercadeo	34	M	Mercadeo	3	Gerencial
		Ejecutivo de Mercadeo	36	M	Mercadeo	2	Gerencial
Servicio al Cliente	1	Gerente de Servicio al Cliente	49	F	Ing. Química	22	Gerencial
	4	Ejecutivo de Servicio al Cliente	52	M	Administrador	30	Pensión
		Ejecutivo de Servicio al Cliente	48	M	Ing. Industrial	26	Gerencial
		Ejecutivo de Servicio al Cliente	45	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
		Ejecutivo de Servicio al Cliente	42	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
		Ejecutivo de Servicio al Cliente	42	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
	7	Asistente de Servicio al Cliente	44	F	Administrador	15	Especialista
		Asistente de Servicio al Cliente	45	F	Administrador	12	Especialista
		Asistente de Servicio al Cliente	44	F	Administrador	10	Especialista
		Asistente de Servicio al Cliente	28	F	Ing. Industrial	5	Especialista
		Asistente de Servicio al Cliente	40	M	Administrador	5	Especialista
		Asistente de Servicio al Cliente	23	F	Comercio Ext.	2	Especialista
		Asistente de Servicio al Cliente	25	M	Ing. Industrial	3	Especialista

Cuadro 1 (continuación)

<b>Logística Integral</b>	1	Gerente de Logística Integral	48	M	Ing. Industrial	30	Gerencial
	1	Gerente de Abastecimiento Técnico	42	F	Ing. Industrial	22	Gerencial
	1	Gerente Abastecimiento M.P y empaque	49	M	Ing. Industrial	16	Pensión
	1	Gerente de Producto Terminado	42	M	Ing. Industrial	10	Gerencial
	1	Especialista de Planeación Logística	47	M	Contador	16	Especialista
<b>Informática y Telecomunicaciones</b>	1	Gerente de Informática y Telecomunicaciones	45	M	Ing. Sistemas	15	Gerencial
	1	Jefe de Infraestructura	48	M	Ing. Sistemas	18	Gerencial
	1	Jefe de Desarrollo de Software	45	M	Ing. Sistemas	20	Gerencial
	1	Jefe de Centro de Computo y Help Desk	50	M	Ing. Sistemas	21	Pensión
	1	Jefe de Mejoramiento y Calidad Informática	44	F	Ing. Sistemas	18	Gerencial
	1	Especialista en Aplicativos	38	M	Ing. Sistemas	15	Especialista
	1	Especialista Procesos Informáticos	35	M	Ing. Sistemas	14	Especialista
	1	Especialista de Redes	42	M	Ing. Sistemas	19	Especialista
	1	Especialista de Windows	36	M	Ing. Sistemas	11	Especialista
	3	Especialista de Desarrollo de Software	48	M	Ing. Sistemas	16	Especialista
		Especialista de Desarrollo de Software	38	M	Ing. Sistemas	11	Especialista
		Especialista de Desarrollo de Software	39	M	Ing. Sistemas	14	Especialista
	3	Especialista de Mejoramiento y Calidad	40	M	Ing. Industrial	12	Especialista
		Especialista de Mejoramiento y Calidad	36	M	Ing. Industrial	10	Especialista
		Especialista de Mejoramiento y Calidad	38	M	Ing. Industrial	8	Especialista
<b>Jurídica</b>	1	Gerente de Jurídica	45	F	Abogada	12	Gerencial
	1	Especialista de Jurídica	35	F	Abogada	8	Especialista



Cuadro 1 (continuación)

Gestión Integral	1	Gerente de Gestión Integral	45	M	Ing. Industrial	16	Gerencial
	1	Gerente Mejoramiento Continuo	42	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
	1	Gerente Aseguramiento de Calidad	47	M	Ing. Industrial	17	Gerencial
	1	Gerente Seguridad Industrial	47	M	Ing. Industrial	18	Gerencial
	6	Especialista Mejoramiento Continuo	35	M	Ing. Industrial	15	Gerencial
		Especialista Mejoramiento Continuo	38	M	Ing. Industrial	14	Especialista
		Especialista Mejoramiento Continuo	33	F	Ing. Industrial	12	Especialista
		Especialista Mejoramiento Continuo	39	F	Ing. Industrial	10	Especialista
		Especialista Mejoramiento Continuo	40	M	Ing. Industrial	9	Especialista
		Especialista Mejoramiento Continuo	39	M	Ing. Industrial	14	Especialista
	6	Especialista Seguridad Industrial	36	M	Ing. Industrial	12	Especialista
		Especialista Seguridad Industrial	42	M	Administrador	10	Especialista
		Especialista Seguridad Industrial	37	M	Ing. Industrial	15	Especialista
		Especialista Seguridad Industrial	44	M	Ing. Industrial	8	Especialista
		Especialista Seguridad Industrial	37	M	Administrador	11	Especialista
		Especialista Seguridad Industrial	42	M	Ing. Industrial	9	Especialista
	2	Profesional Aseguramiento de Calidad	29	F	Administrador	6	Gerencial
		Profesional Aseguramiento de Calidad	30	F	Administrador	7	Gerencial
Gestión Human	1	Gerente de Gestión Humana	56	M	Administrador	29	Pensión
	1	Gerente Compensación y Desempeño	48	F	Administrador	25	Pensión
	1	Gerente de Bienestar y Asuntos Laborales	45	F	Abogada	19	Gerencial
	1	Gerente Desarrollo Organizacional	46	M	Ing. Industrial	20	Gerencial
	2	Analista de Gestión Humana	35	F	Administrador	12	Especialista
		Analista de Gestión Humana	34	F	Administrador	15	Especialista
	4	Especialista de Gestión Humana	46	M	Administrador	16	Especialista
		Especialista de Gestión Humana	29	F	Psicologa	6	Especialista
		Especialista de Gestión Humana	51	M	Administrador	30	Especialista
		Especialista de Gestión Humana	49	F	Administrador	15	Especialista
	1	Especialista Compensación y Desempeño	45	F	Administrador	16	Especialista
	1	Especialista Procesos Organizacionales	27	F	Psicologa	2	Especialista
	1	Especialista Corporativa de Comunicaciones	25	F	Comunicadora	2	Especialista
	2	Analista de Nómina	39	M	Contador	12	Especialista
		Analista de Nómina	42	M	Contador	15	Especialista

Cuadro 1 (continuación)

<b>Tecnología de Procesos</b>	1	Gerente de Tecnología de Procesos	51	M	Ing. Industrial	29	Pensión
	1	Gerente de T&P Materia Prima	43	M	Ing. Industrial	18	Gerencial
	1	Gerente de T&P Material Final	48	M	Ing. Industrial	16	Gerencial
	2	Gerente de Gestión Ambiental	46	M	Ing. Ambiental	17	Gerencial
		Gerente de Gestión Ambiental	41	M	Ing. Ambiental	15	Gerencial
	1	Jefe de Aplicación Metrología	39	M	Ing. Ambiental	12	Gerencial
	1	Jefe de Aplicación Químicos	42	M	Ing. Química	14	Gerencial
	1	Jefe Tecnología Recursos Energeticos	47	M	Ing. Ambiental	18	Gerencial
	1	Jefe de Laboratorio	49	F	Ing. Química	17	Gerencial
	1	Jefe de Combustibles	44	M	Ing. Mecánico	16	Gerencial
	1	Jefe Químico	45	M	Ing. Química	17	Gerencial
	1	Especialista Tecnología de Proyectos	37	M	Ing. Industrial	10	Especialista
	1	Profesional en Químicos	32	M	Ing. Química	8	Gerencial
	1	Profesional en Pulpeo y Blanqueo	29	M	Ing. Química	5	Gerencial
	4	Profesional en Entrenamientos	33	M	Ing. Industrial	6	Gerencial
		Profesional en Entrenamientos	36	M	Ing. Industrial	10	Gerencial
		Profesional en Entrenamientos	35	M	Ing. Industrial	9	Gerencial
		Profesional en Entrenamientos	27	M	Ing. Industrial	3	Gerencial
	2	Profesional en Gestión Ambiental	29	F	Ing. Ambiental	4	Gerencial
		Profesional en Gestión Ambiental	25	F	Ing. Ambiental	1	Gerencial
<b>Ingeniería y Proyectos</b>	1	Gerente de Ingeniería y Proyectos	42	M	Ing. Industrial	10	Gerencial
	1	Jefe Corporativo de Proyectos	39	M	Ing. Industrial	11	Gerencial
	7	Especialista de Proyectos	35	M	Ing. Industrial	8	Especialista
		Especialista de Proyectos	37	F	Administrador	9	Especialista
		Especialista de Proyectos	34	F	Administrador	10	Especialista
		Especialista de Proyectos	40	F	Administrador	15	Especialista
		Especialista de Proyectos	35	M	Administrador	8	Especialista
		Especialista de Proyectos	38	M	Administrador	9	Especialista
		Especialista de Proyectos	37	F	Administrador	10	Especialista

### **6.3 DISEÑO METODOLOGICO**

“Identificar los procesos para detallar los niveles en las competencias técnicas y conductuales para los profesionales.”

Para el correcto desarrollo de este objetivo, se realizó un estudio detallado con una consultora externa y los tutores que pertenecen al área de competencias técnicas de la organización, en donde se analizó cada habilidad (perfil profesional) y se establecieron los niveles que debe manejar cada competencia; posterior a esto se realizó una reunión con la sicóloga de la compañía, los profesionales de gestión humana y el Gerente de Desarrollo Profesional, con el fin de establecer las evaluaciones que permitan medir las competencias conductuales y técnicas de cada profesional; recopilando información y analizando los estudios realizados en el área de desarrollo, la cual será de gran importancia para apoyar el proceso con datos del clima laboral. Así se podrá presentar un informe con los factores determinantes para establecer el nivel de las pruebas; de esta manera se realizó la evaluación de competencias conductuales a todos los profesionales de la parte operativa y administrativa de la organización. Estas evaluaciones serán aplicadas por la sicóloga y el Gerente de desarrollo Profesional y de esta manera lograr identificar cuáles son las brechas presentadas en los perfiles, y darle paso al programa de desarrollo individual profesional. Lo anterior con el fin de estructurar la carrera que cada profesional va a realizar dentro de la compañía, con las herramientas brindadas por la organización.

“Establecer actividades de aplicación del modelo de competencias en los cargos gerencial y profesional”.

Para el correcto desarrollo de este objetivo, se realizó un listado del personal con el fin de conocer a los involucrados; en compañía de los publicistas y comunicadores de la organización se realizaron tres piezas de comunicación (sonovisos) trabajando temas relacionados con éxito, emprendimiento, alto desempeño y auto desarrollo, además de charlas de motivación y elementos que le permita al profesional desarrollar destrezas motivacionales. Por último se mostró los beneficios de planear la carrera profesional dentro de la organización y lo importante de tomar el control del futuro profesional, capacitándose para alcanzar los niveles esperados.

“Definir el plan de desarrollo anual para cada perfil gerencial y profesional.”

Para el correcto desarrollo de este objetivo se formó un comité en compañía de los tutores y la psicóloga de la organización, con el fin de realizar las reuniones

individuales con cada profesional, apoyándose en los resultados obtenidos de las evaluaciones planteadas anteriormente y las competencias establecidas en los perfiles y mapas de desarrollo, como ayuda para establecer con el profesional los compromisos a realizar. Así se lograra que el profesional cumpla a cabalidad con el perfil en las fechas estimadas y se dará paso a la planeación de la carrera profesional sea de término gerencial o especialista. De esta forma el profesional entenderá el desarrollo del perfil y el plan de desarrollo individual.

## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>21</sup>**

“Carvajal Pulpa y Papel es una compañía líder en la industria colombiana con 50 años de experiencia que ofrece soluciones integrales para la industria gráfica con la fabricación de papeles para impresión y escritura producidos a partir de la caña de azúcar para abastecer el mercado nacional e internacional con énfasis en la región andina.

Carvajal Pulpa y Papel S.A. fue fundada por W. R Grace & Co. de los Estados Unidos el 19 de noviembre de 1957 bajo la razón social de Pulpa y Papel Colombia S.A. Pupalco en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca.

El 11 de Octubre de 1958 la razón social se cambio a Pulpa y Papeles Grace Colombianos S.A. Pragraco.

En 1961 se vinculo a la empresa, International Paper Company, compañía líder en la producción de papel. El 4 de agosto de 1961 tomo su actual razón social de Productora de Papel S.A.( Propal.)

Carvajal Pulpa y Papel, fue la empresa pionera en la fabricación de papeles de diversos usos y calidades establecida en Colombia, con la innovación de recuperar los residuos agrícolas, especialmente el bagazo de caña de azúcar, antes despreciado o utilizado como combustible de hornos o como mezcla pobre de alimentos para animales.

El uso de este residuo agrícola reorientó la filosofía de la industrialización integral en Colombia, la cual dio pie para la creación de una segunda empresa explotadora del bagazo de caña, Colpapel que finalmente no logro superar la competencia de Carvajal Pulpa y Papel. Este proceso condujo a que en 1990 fuera adquirida por Carvajal Pulpa Y Papel, siendo hoy señalada como planta 2

Cada uno de las dos plantas juega un papel de competencia en el grupo Carvajal. Con la integración de tecnologías, soporte comercial e intercambio de los cuadros técnicos y de administración de tal manera que en términos generales, la producción entre si se encuentra en puntos de desarrollo muy cercano, con una indudable economía y maximización de los recursos.

---

<sup>21</sup> Fuente: Elaboración propia de Carvajal Pulpa y Papel, tomado de la Intranet para la presente investigación.

La Planta 1 se encuentra ubicada en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca, con tres máquinas papeleras, además de una de las más modernas plantas esmaltadoras de Latinoamérica, donde se fabrica nuestra prestigiosa marca, PROPALCOTE.

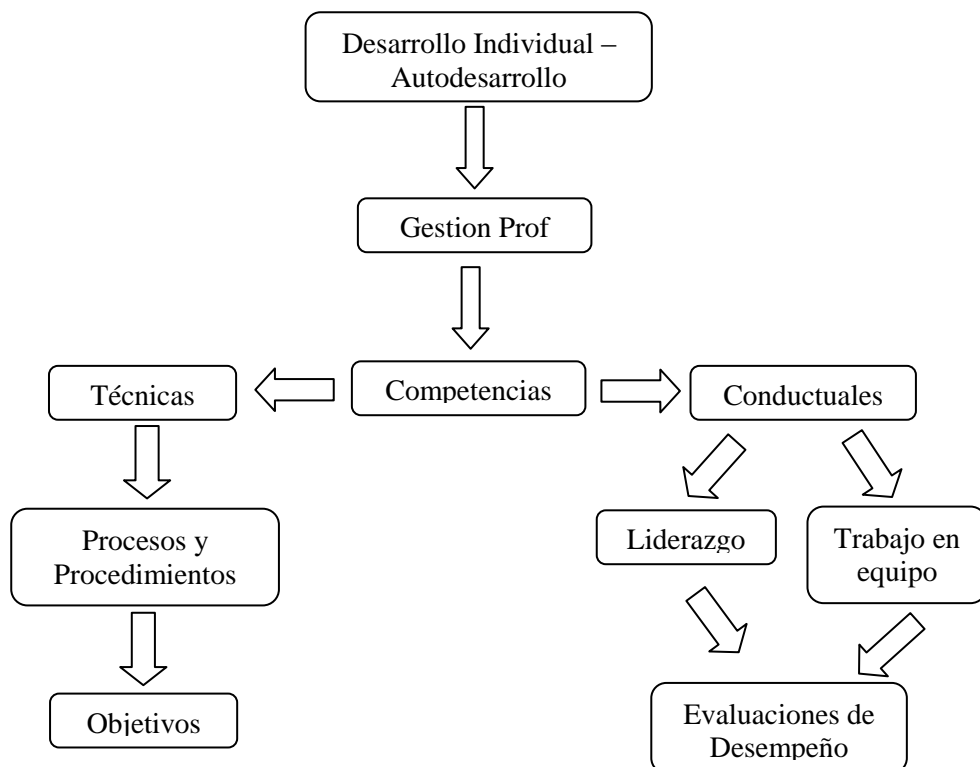
La Planta 2 ubicada en el municipio de Guachené, departamento del Cauca, se puso en marcha a comienzo de la década de los 90 incrementando considerablemente la capacidad de producción de Carvajal Pulpa y papel, con 120 mil toneladas adicionales al año, con proyectos de expansión de capacidad a corto plazo. Esta Planta con la más moderna tecnología, se especializa en la producción de nuestros papeles REPROGRAF, además de otros papeles blancos no esmaltados para imprenta, escritura y oficina.”

Toda la actividad industrial de Carvajal Pulpa y Papel se rige por principios ecológicos de respeto al medio ambiente: el manejo de efluentes líquidos, las emisiones al aire, y los programas de recuperación de productos químicos en sus plantas de producción, superan las exigencias de los organismos de control locales y del orden nacional, y sus inversiones en esta materia buscan que su producción esté a la vanguardia tecnológica, teniendo el respeto por el medio ambiente como un propósito básico.

Con el fin de desarrollar el potencial de cada uno de sus trabajadores, Carvajal Pulpa y Papel decidió implementar un modelo de Gestión de desarrollo profesional basado en competencias como se ha mencionado anteriormente, que está dirigido por el área de Desarrollo organizacional, contando con un quipo de 30 tutores que colaboran con el proceso y son los encargados de las competencias técnicas, por otro lado se encuentran los analistas de gestión humana y las psicólogas de la organización apoyando en proceso de las competencias conductuales y del cargo.

Como se mostrará en la figura 3, se explican las dos clasificaciones de competencias claves en el desarrollo de los perfiles y mapas de desarrollo.

**Figura 2. Gestión Profesional en Carvajal Pulpa y Papel**



Dentro de los objetivos estratégicos del área de Gestión Humana encabezada por la división de Desarrollo Organizacional, está el desarrollo individual de cada uno de los profesionales de la parte operativa, que son aproximadamente 80 profesionales con los que se cuenta, adaptándolos a las necesidades expuestas no solo por el mercado laboral sino también a las necesidades que la compañía demanda a diario; contando para esto con el “Modelo de Gestión de Desarrollo Profesional”, el cual busca formar profesionales con las aptitudes necesarias para el alcance de los objetivos; para esto se han desarrollado documentos que contienen de manera detalladas las competencias tanto técnicas como conductuales requeridas para ocupar un cargo dentro de la organización.

Para cumplir totalmente con el perfil requerido, Carvajal Pulpa y Papel designa a los tutores que son los encargados de medir aquellos conocimientos técnicos basados en procesos y procedimientos manejados en planta, y para aquellas competencias cuya calificación es cualitativa se acude a métodos que permitan medirlas con un alto grado de confidencialidad acudiendo a las evaluaciones de desempeño y gestión que midan los logros alcanzados.

## **8. PROCESOS PARA DETALLAR LOS NIVELES EN LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES PARA LOS PROFESIONALES**

La exigencia que deben ponerse las organizaciones actualmente debe ser cada día mayor, debido a los cambios que ha traído consigo la globalización, la dinámica actual de la economía, el crecimiento de los mercados a nivel mundial y el potencial del recurso humano con el cual cuentan las organizaciones en la actualidad.

De esta manera las organizaciones deben trazarse un mayor nivel de exigencia que mejore la eficacia de sus procesos internos; desarrollando el talento humano, y haciendo uso de los nuevos enfoques de innovación para brindar a sus clientes internos y externos el mejor servicio y la mejor calidad.

Es así como grandes líderes en las organizaciones se han comprometido con su labor dentro de estas y han replanteado las estrategias del negocio para mantener las ventajas competitivas a corto y largo plazo; garantizando así un futuro que prometa ser exitoso.

Asimismo Carvajal Pulpa y Papel ha decidido desarrollar su capital más importante, como lo es el talento humano de cada uno de sus colaboradores; con el propósito de que su fuerza laboral genere ventajas competitivas, comprometiéndolos con los nuevos retos que adquiere la organización, como ejemplo de esto el proyecto: Gestión de desarrollo profesional, con el deseo de que todos trabajen unidos para alcanzar los objetivos que se han planteado en cada una de las unidades de negocio al contar con un potencial humano motivado, desarrollado y con buenos fundamentos de liderazgo, que contribuyan a optimizar los resultados del negocio.

Carvajal Pulpa y Papel es una organización con 50 años de experiencia en el mercado de la Industria Papelera; cuenta aproximadamente con 900 empleados y se ha caracterizado por manejar bajos índices de rotación, con un promedio del 3% en los últimos 10 años.

Debido a esto la organización se ha preocupado y ha decidido implementar un plan de desarrollo para Gerentes y Profesionales de la planta y el área administrativa, entendiéndose como Profesional a todo aquel que este reconocido en la organización como tal y este en proceso de entrenamiento; estableciendo como uno de los objetivos estratégicos el desarrollo del talento humano; brindándoles la posibilidad de formar su propia carrera profesional dentro de la organización, pero adquiriendo un compromiso individual, teniendo claro que el



desarrollo de la carrera es responsabilidad de la persona sustentándolo en una frase propuesta que dice: Usted es el único que puede tomar el control de su futuro profesional.

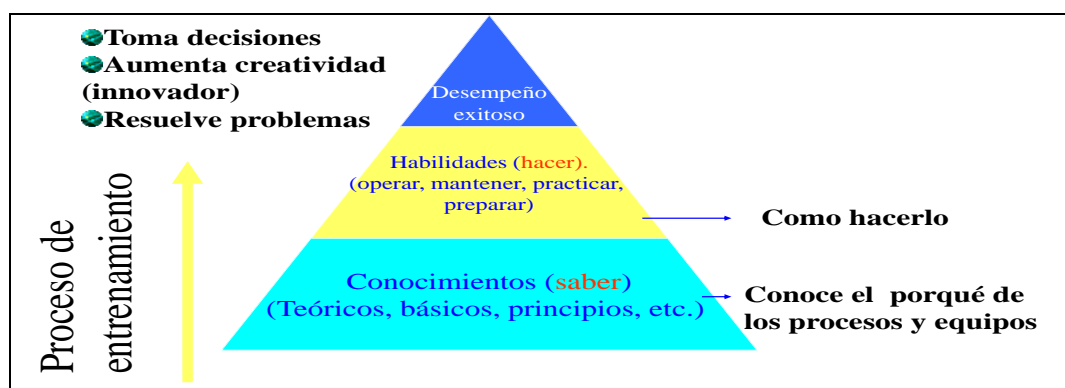
Alrededor de 9 años atrás la organización ha venido gestionando un proceso de desarrollo dirigido únicamente al personal operativo que se encuentra en Planta 1 y Planta 2, basado en un modelo de competencias sustentado a través de planes de entrenamiento para cada habilidad, que ejecutan los Tutores del área de Competencias Técnicas, bajo el direccionamiento del área de Desarrollo Organizacional.

Esto ha contribuido para que los operarios enriquezcan su nivel de conocimiento, y al mismo tiempo mejoren los indicadores de Gestión de cada unidad de negocio, con el fin de elevar los índices de productividad y motivar al trabajador para que sus esfuerzos se vean reflejados en crecimientos positivos.

Es así como la organización identificó la necesidad de proponer un modelo que le permita a los cargos claves (Gerentes y/o Profesionales) gestionar su futuro profesional dentro de la organización a través del plan de desarrollo individual, como se había planteado anteriormente.

Conocida la importancia de implementar un modelo de Desarrollo Profesional para Carvajal Pulpa y Papel, es importante explicar cómo se elaboraron los procesos para identificar las competencias técnicas y conductuales para cada habilidad o puesto de trabajo. Lo cual se explicara y se podrá evidenciar a través de la pirámide del entrenamiento en la figura 3.

**Figura 3. Pirámide de entrenamiento para todo el personal de Carvajal Pulpa y Papel**



Fuente: Tomada de una de las presentaciones para Carvajal Pulpa y Papel, elaborada por la consultora canadiense Tisha Wilkinson.

## 8.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

A continuación se mencionarán los procesos establecidos para lograr identificar las competencias a desarrollar en cada habilidad desde los profesionales.

- Identificar las habilidades de los profesionales de planta para dejar plasmado los cargos a los que se les va hacer seguimiento; esta fase está apoyada por una consultora externa en compañía de los tutores.
- Seleccionar y plasmar las competencias de cada habilidad en un formato diseñado por la consultora externa, con el fin de que el personal al que va dirigido este documento tenga la posibilidad de entender y visualizar claramente las competencias correspondientes a la habilidad que desempeña.
- Definir los objetivos específicos de cada competencia para identificar las tareas específicas que un Profesional necesita “Conocer” o “Hacer” para considerar al profesional competente. Además de identificar cuales son los puntos críticos de cada competencia. Entendiéndose conocer como el conocimiento teórico de las tareas en el trabajo y el hacer es el como se realiza dicha tarea.
- Elaborar el perfil de habilidades y el plan de desarrollo. El plan de desarrollo individual está diseñado como un mapa que permite diferenciar a través de pequeñas agrupaciones los niveles presentados en cada perfil; lo cual quiere decir que cada conglomerado de competencias debe cumplirse tal cual como está estipulado, sin importar el orden de prioridad con el cual se desarrolle; lo importante es que todas se lleven al mismo nivel.

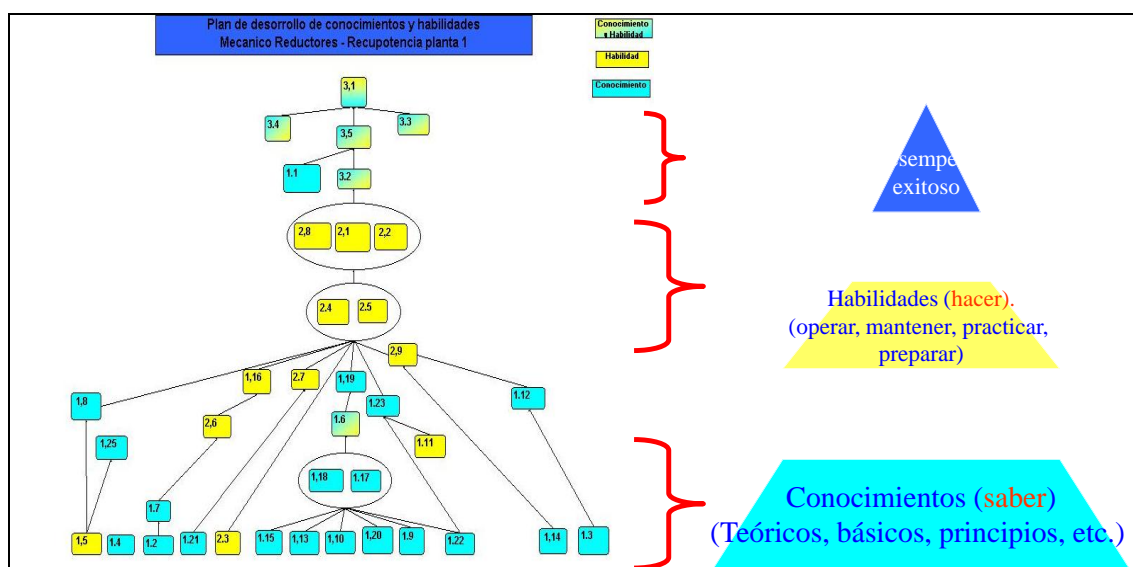
En la siguiente figura se mostrará una parte del perfil de habilidades con sus respectivas competencias y objetivos específicos a desarrollar por competencias. Los cuadros resaltados en azul, hacen referencia a los conocimientos que se debe poseer y los resaltados en amarillo las habilidades para realizar el proceso.

Figura 4. Perfil de Habilidades



Fuente: Elaboración propia de Carvajal Pulpa y Papel, tomado de uno de los perfiles encontrados en la Intranet.

Figura 5. Plan de desarrollo individual



Fuente: Elaboración propia de Carvajal Pulpa y Papel, tomado de uno de los perfiles encontrados en la Intranet.

- El orden de las competencias encontradas, dependerá del grado de necesidad que cada Profesional considere debe ser prioridad en su

programa de trabajo, para cumplir debidamente con los objetivos que han sido establecidos en su perfil; lo importante es que el mapa se desarrolle de manera ascendente cumpliendo las etapas de cada nivel, los cuales varían en conocimientos, habilidades o el conjunto de los dos.

- Archivar cada perfil en la red, adjuntándole el plan de desarrollo individual. El tutor asignado a cada unidad de negocio revisará el documento según le corresponda para realizar el debido seguimiento.
- Realizar reunión con los Gerentes de cada unidad de negocio para lograr su compromiso con el buen desarrollo de este proceso y concientizar a los profesionales de lo importante que es adquirir la responsabilidad de gestionar, liderar y ser flexibles a los cambios que mejoran el desempeño de las actividades y el rendimiento personal.

Para llevar a cabo lo anterior, es importante tener en cuenta cuatro etapas:

- El proceso de descubrimiento, que involucra observar las acciones de cada uno de los actores de este proceso, dar retroalimentación y diseñar nuevos enfoques.
- El proceso de motivación, siendo uno de los componentes más claves para lograr identificar el potencial de cada profesional y de la misma manera hacer que estos transmitan esa motivación a su equipo de trabajo.
- El proceso de crecimiento, que ayuda a identificar los puntos ciegos y los elementos que interfieren en el desempeño más alto de cada uno de los profesionales.
- Proceso organizacional, en esta fase se logran el desempeño de las metas organizacionales, permitiendo que las personas se adapten a los cambios de manera receptiva, movilizandolos valores y los compromisos del ser humano, promoviendo las relaciones y la comunicación en los sistemas de trabajo, estimulando al personal hacia una producción de resultados sin precedentes y resaltando la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos con indicadores altos a través de un excelente trabajo en equipo.
- Los tutores deben reunirse con todos los profesionales de la unidad de negocio correspondiente para hacer una presentación detallada del perfil; así cada uno de los profesionales revisará las competencias con los objetivos a cumplir y determinarán en compañía del tutor las prioridades de

entrenamiento que se necesitan con el fin de afianzar los conocimientos en uno o varios objetivos.

El tutor tendrá en cuenta todos los aportes del profesional y en compañía de este realizan un cronograma de actividades a desarrollar para cumplir con todas las capacitaciones que sean necesarias para que la habilidad se desarrolle adecuadamente.

- Los profesionales diligencian un formato en compañía del tutor, en donde se adquiere un compromiso de responsabilidad con los objetivos específicos a cubrir en el año, con un tiempo estimado que permita verificar a corto o largo plazo, que lo que está escrito se esté llevando a cabo de acuerdo con el plan de acción diseñado.

De esta manera el profesional tendrá tres enfoques importantes a desarrollar de acuerdo a las competencias a mejorar según el modelo del cargo:

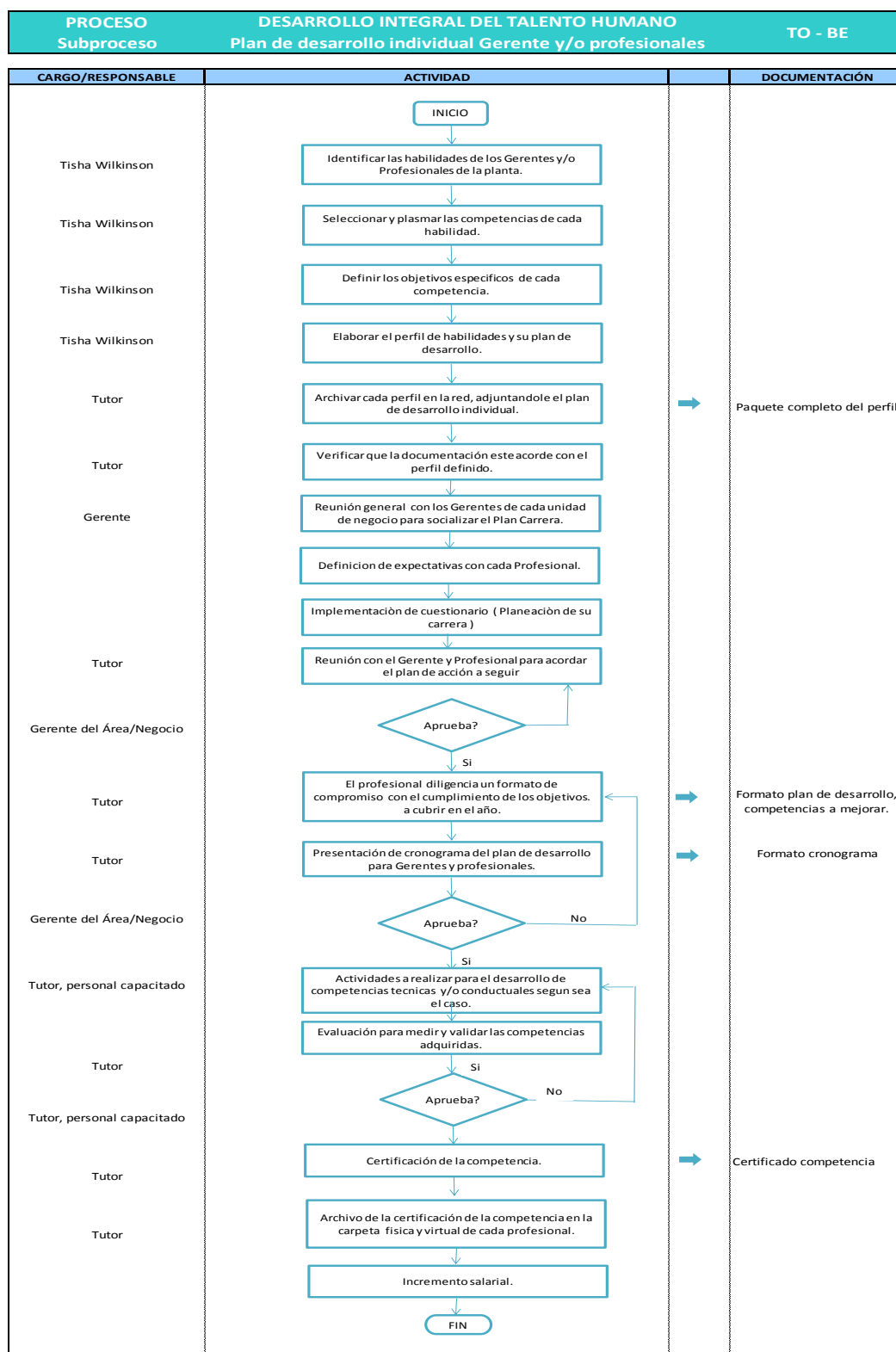
- El autodesarrollo enfocado a la construcción de su plan carrera.
- Los programas formales en los cuales se encuentran asociados los cursos, coaching, diplomados y especializaciones.
- Otras acciones en donde se trabajara la orientación del jefe, la participación en comités o grupos de mejoramiento, visita a otras áreas o empresas, relación en otros cargos etc.
- Todo lo anterior será presentado al Gerente de Desarrollo Organizacional para su visto bueno y la aprobación de los cursos o capacitaciones a realizar, según las necesidades de cada Gerente de negocio.
- Una vez aprobado el cronograma por parte de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, los tutores (personas con una trayectoria laboral de 35 años, seleccionados por el área de Desarrollo Organizacional) del área correspondiente procederán a dictar las capacitaciones de los conocimientos técnicos si es el caso del profesional; determinando el tiempo suficiente para llevar a cabo el desarrollo de cada lección. Al terminar con el refuerzo de cada competencia, el tutor aplicara una evaluación por lección dictada para evaluar los conocimientos adquiridos y proceder a dar un certificado que demuestre que la competencia ha sido aprobada.

- Si las competencias que presentan deficiencia están relacionadas con las competencias comportamentales del cargo, estas deben ser evaluadas a través del clima organizacional, debido a que son procesos enfocados al trabajo en equipo, cooperación, autocontrol, motivación, orientación al logro y principalmente a un liderazgo bien direccionado, que permita evaluar y mejorar estas competencias.
- Al tener identificadas las competencias conductuales se realiza un cronograma en donde se relacionen los cursos, practicas o entrenamientos a los cuales el profesional debe acceder de forma externa para nivelar los conocimientos necesarios que mejore la gestión de la Gerencia; si la Gerencia de desarrollo organizacional ve la necesidad de acudir a capacitaciones externas, formalizara los trámites necesarios para este proceso sea desarrollado.
- Al finalizar el proceso estimado en un año, Carvajal Pulpa y Papel tendrá en cuenta el rendimiento de cada Profesional y a través de unos créditos establecidos por niveles de desempeños se estimaran unos rangos de incremento salarial, según haya sido su desempeño, el resultado de las evaluaciones aplicadas y el compromiso pactado con los tiempos que se han establecido desde el comienzo para validar que los objetivos se estén llevando a cabo.

Es importante tener en cuenta que el profesional debe haber cumplido a cabalidad con el perfil, de lo contrario debe ser entrenado nuevamente hasta nivelar los conocimientos necesarios que le permitan un buen desempeño dentro de cada unidad de negocio.

A continuación en la figura 6, se podrá encontrar un Flujograma que muestra el proceso anteriormente mencionado de forma resumida con el responsable de cada proceso.

**Figura 6. Flujograma Gestión de Desarrollo Profesional**



## **9. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LOS CARGOS GERENCIAL Y PROFESIONAL**

“Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.<sup>22</sup>

Trabajar en equipo brinda la oportunidad de construir un crecimiento personal y lograr un verdadero triunfo social, en el cual se da paso a una superación individual, que se lleva a cabo si cada uno de los integrantes del equipo se comprometen a entregar lo mejor de sí, a desarrollar un buen nivel de tolerancia, respeto y a compartir habilidades, percepciones, conocimientos y opiniones que contribuyan en el sostenimiento del equipo y a explotar nuevas ideas que pueden ser el paso para implementar grandes proyectos.

Para las organizaciones modernas es fundamental y necesario trabajar en equipo, aunque se identifica que en ocasiones es difícil adaptarse, porque el ser humano está siempre en la búsqueda de lograr un beneficio personal y no se ha dado a la tarea de integrar responsabilidades y compromisos con un conjunto de personas que trabajan por un objetivo en común. Así cuando las organizaciones se atreven a formar buenos equipos se evidencia una mejora en el desempeño, se trabaja con una excelente comunicación y se logra un aprendizaje continuo, en el cual se solucionan problemas, se motiva a los integrantes y se logran resultados.

Es importante identificar que la confianza que se puede generar en los equipos garantiza la solides de este. Cada integrante a través del rol asignado debe demostrar su calidad humana y sacar a relucir la capacidad de liderazgo que posee para contribuir oportuna y exitosamente en el cumplimiento de las metas comunes que han sido fijadas desde un principio.

De esta manera cuando se habla de equipos también se hace referencia a grandes líderes que tienen las organizaciones, en el cual se esta involucrando a personas que tienen la capacidad de influenciar positivamente en otras para cumplir una serie de objetivos y darle una dirección coherente a un objetivo determinado; logrando la atención y la motivación de aquellos que trabajan con una visión exitosa y emprendedora.

---

<sup>22</sup> ARRIAGADA RODRÍGUEZ GASTÓN. Liderazgo y trabajo en equipo [En línea] Revistamarina [Consultado el 6 de diciembre de 2011] Disponible en internet <http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2002/3/arriagada.pdf>



Carvajal Pulpa y Papel se ha dado a la tarea de implementar un modelo de Gestión de desarrollo profesional, que le permita a esos grandes líderes que tiene la organización explorar su talento y elevar sus conocimientos, experiencias y aprendizajes a su máximo nivel.

Es así como la organización ha contribuido con la formación de un equipo, integrado por un publicista, un diseñador, una sicóloga y la estudiante en práctica que lidera el proyecto y el cual debe ser aprobado por el Gerente de Desarrollo Organizacional, con el fin de diseñar un plan de comunicación que nos permita llevar a cabo varias etapas y de esta manera desarrollar las actividades que nos ayuden a obtener la motivación de los Gerentes y/o profesionales para involucrarse en el modelo de Gestión de Desarrollo Profesional.

## **9.1 ETAPAS DE DESARROLLO PARA PROFESIONALES Y/O GERENTES**

A continuación se presentaran las etapas que se han organizado para dar inicio a la implementación del modelo, el cual ha tenido una planificación estructurada, que ha sido guiada por un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas y coordinadas entre sí, con el fin de lograr el objetivo principal, captar la atención de los profesionales y emprender un proceso con tiempo establecido para lograr el resultado deseado por Carvajal Pulpa y Papel.

**9.1.1 Comunicándonos.** Dentro del plan de comunicación la primera etapa tiene como objetivo generar expectativa en los Profesionales a través del envío de tres sonovisos en un lapso de tiempo de tres semanas, es decir uno por semana con el fin de que aquellos que hacen parte de este proyecto logren motivarse e interesarse por descubrir ciertas habilidades que cada uno posee y deben ser evidenciadas para lograr el objetivo esperado. Estos sonovisos fueron direccionados a todos los profesionales de la planta y del área administrativa; pero anterior a eso se realizó una muestra con cargos claves para la presentación y su visto bueno.

Para realizar una prueba de percepción de los sonovisos que se utilizaron para la campaña de comunicación del Plan de Desarrollo Individual, identificamos cuatro personas: Gerente de Informática, Ejecutiva de ventas área Comercial y Profesional Aseguramiento de la Calidad y les presentamos los tres sonovisos.

Finalmente se les pregunto qué mensaje les dejaba cada sonoviso y su percepción general en cuanto a música, tiempo e imágenes.

Percepciones recibidas de cargos estratégicos:

- Gerente de Informática

- El sonoviso de autoconocimiento lo enfrenta a los deseos personales, teniendo en cuenta a dónde quiere llegar y que pasos va a seguir para alcanzarlo.
- El sonoviso de la persona exitosa lo confronta a explorar capacidades y colocarse retos que le permitan medirse como una persona que está dispuesta a auto-desarrollarse.
- El sonoviso del éxito lo relaciona con las metas y objetivos que se proyecta alcanzar en determinado tiempo, y lo toma como iniciativa para empezar a esforzarse inmediatamente.

- Ejecutiva de Ventas

- El sonoviso de autoconocimiento lo analiza como un momento para reflexionar sobre el direccionamiento que está tomando su vida; y considera importante emplear tiempo en su auto-realización, para no dejarse absorber por el día a día que se vive fuera y dentro de la organización.
- El sonoviso de la persona exitosa le permitió reflexionar sobre la importancia de colocarse metas, y creer en los sueños, considera que es muy importante construir un sueño y tener un camino definido para alcanzarlo
- El sonoviso del éxito lo expresa como una revisión y cambio oportuno para empezar a escalar en las etapas profesionales y personales. La presentación le permitió Identificar que todo está en manos propias y que para alcanzar lo que se desea se deben empezar a realizar planes de acción que le permitan direccionar el camino correcto.

- Profesional Aseguramiento de la Calidad

- El sonoviso de autoconocimiento invita a hacer una pausa en el camino y evaluar, para definir lo que realmente es importante.
- El sonoviso de la persona exitosa lo analiza como la posibilidad de innovar y colocarse metas.

- El sonoviso del éxito lo asemeja como el PHVA de la vida, donde lo importante es planear y disfrutar los logros que se quieren en la vida.
- Especialista Mejoramiento Continuo
- El sonoviso de autoconocimiento le deja como mensaje, hacer una pausa, dejar de ser tan mecánico y soñar con lo que se quiere hacer, tener sueños y hacer un plan de vida.
- El sonoviso de la persona exitosa, le indica los pasos que debe hacer para ser exitoso. Después de hacer el plan de vida.
- El sonoviso del éxito, hacer, dejar de pensar tanto y actuar.

En general las cuatro personas consideran que la música y las imágenes están acordes, en cuanto al tiempo piensan que es preciso, únicamente aconsejan realizar una transición leve al finalizar para que éste no sea tan “seco o cortante”. Pero es importante resaltar que al realizar la presentación se notó entusiasmo y conexión con el tema, lo que hace que se considere que el propósito si se cumple.

**Sonoviso de Auto-cocimiento.** Este sonoviso lleva al Profesional a devolverse en el trayecto que ha tenido su vida, comienza con una visión de niño, en el cual el recordara sus sueños, los lugares que siempre quiso visitar, que cosas quería realizar, cuál era su creatividad, y que exploraciones hacia cuando niño, y así lograr cuestionarlo sobre que paso; creció, consiguió trabajo, formo una familia, adquirió otras responsabilidades; pero que paso con todos los sueños y proyecciones que tenía esa persona. Como dice el señor Hugh Macleod “La vida es demasiado corta para posponer las cosas que importan”. La idea de este sonoviso es transmitirle al Profesional que no es tarde para realizar lo que desea, para llevarlo a un cuestionamiento de su presente, donde él debe preguntarse tres cosas muy importante: que le gusta hacer, con quien quiere pasar su tiempo, y como puede dejar huella en las cosas que ha realizado en su vida y las que le faltan por realizar. De esta manera motivarlo a que se esfuerce para que consiga su propia autorrealización.

**Sonoviso Éxito.** El punto de partida de todo logro, es el deseo de mejorar y de proyectarse hacia el futuro para poder emprender un trayecto que le permita al ser humano ir escalando poco a poco en la carrera de la vida, y de esta manera ir construyendo cimientos fuertes para que sus logros cada día sean más reales. Pero para lograrlo debe evaluar, soñar, establecer a donde desea llegar, definir como desea alcanzarlo, apasionarse por lograrlo, avanzar con paso firme y si logra tener claro esos aspectos; significa que el Profesional entenderá que para ser una persona exitosa y tener un desarrollo y crecimiento

personal depende única y exclusivamente de la capacidad que cada uno tenga para interiorizar y apropiarse de las cosas.

**Sonoviso Emprendedor.** Una persona exitosa se arriesga, tiene metas, innova, sueña, comunica, es ágil, tiene visión, compite, inspira confianza, y si el Profesional se identifica con esos aspectos se dará cuenta que siempre busca más, está en constante cambio y aprendizaje.

**9.1.2 Conociéndonos.** Después de lograr que el profesional se sintiera identificado con los sonovisos que se le enviaron, sin tener que decirles cual es el modelo de Gestión de Desarrollo Profesional; se le da paso a esta segunda etapa en la cual se realizaron tres reuniones importantes para lograr consolidar el modelo: Presentación a especialistas de gestión humana que tienen a cargo áreas específicas, para lograr su apoyo en divulgación y aplicación del modelo; presentación del plan al Gerente, para que adquiriera el compromiso de difundirlo en su equipo de trabajo y por último la presentación al equipo de cada área para que se apropien del plan y conozcan su propósito.

**9.1.3 Apropiándonos.** En esta etapa se realizó la presentación del modelo a cada profesional, en compañía del Gerente de desarrollo Organizacional, la Psicóloga y el Tutor encargado del área, para establecer el plan individual de cada Profesional, realizar los acuerdos necesarios y realizar el debido seguimiento con tiempos pactados y personal encargado.

A continuación se presenta un cuadro resumen en la figura 9, en el cual se podrá evidenciar las actividades desarrolladas para todo el personal involucrado en el Modelo de Gestión de Desarrollo Profesional-

**Cuadro 2. Cuadro resumen de las actividades de motivación.**

Etapas de desarrollo	Actividades de Motivación	Recursos	Objetivo	Tiempo
Comunicándonos	Sonoviso Auto-Conocimiento	Imágenes, música y frases alusivas a cada tema.	Motivar al profesional y brindarle unos minutos de reflexión. Además de generar expectativa sobre el modelo a implementar.	3 semanas
	Sonoviso Éxito			
	Sonoviso Emprendedor			
Conociéndonos	Divulgación de la información a los especialistas de gestión humana y al Gerente de cada área para apoyar el modelo.	Reuniones para sensibilizar, y explicar el propósito de implementar el modelo.	Obtener el apoyo de personal capacitado, que este direccionado para cada una de las áreas, con el fin de lograr una divulgación clara del modelo a implementar.	2 semanas
Apropiándonos	Presentación del modelo a cada profesional.	Perfil, mapa de desarrollo y material de apoyo ( calendarios físicos, protectores de pantalla, folletos), además de una actividad enfocada al alto desempeño, que se trabajo mediante el concepto de atletismo, en la cual se le mostraba al profesional todo el proceso para llegar a la meta; al final se le daba a cada uno tarros de agua con una marca distintiva con frases alusivas al tema.	Dar a conocer el modelo a cada uno de los profesionales, revisando con cada uno el perfil y el mapa de desarrollo. Además de incentivarlos, con material de apoyo y dinámicas que estén relacionados con el logro de objetivos y cumplimientos de metas.	1 mes

## **10. PLAN DE DESARROLLO ANUAL PARA CADA PERFIL GERENCIAL Y PROFESIONAL**

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global cada vez más competitivo.

Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. La obligación de satisfacer las necesidades de los clientes, hace que tanto trabajadores como empresas puedan descuidar cuestiones relativas a la planificación profesional; un descuido que tiene consecuencias negativas para ambas partes. Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren el desarrollo de la carrera profesional para maximizar la motivación y la proyección a un camino de emprendimiento y éxito.<sup>23</sup>

Lo anterior permite identificar que las empresas pueden ser innovadoras y adaptativas siempre y cuando construyan constantemente la motivación de sus empleados, y logren identificar en qué grado de motivación se encuentran sus trabajadores, para impulsarlos al desarrollo profesional y personal. Así las personas con resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos, desarrollar nuevos métodos que le permitan utilizar sus habilidades para lograr derribarlos; los que poseen una elevada perspicacia profesional, logran fijarse objetivos y participar en las actividades de desarrollo, para evitar que sus habilidades queden obsoletas; y por último los trabajadores con alta identidad profesional, se comprometen con la empresa y tienen un mayor sentido de pertenencia lo que les permite trabajar constantemente por un grado alto de productividad personal y profesional.

Por lo tanto, cuando se habla de Desarrollo Profesional se hace referencia al proceso que las personas deben realizar para progresar a través de una serie de etapas que están caracterizadas por distintas tareas de desarrollo,

---

<sup>23</sup>Fernández Losa Nicolás, El desarrollo Profesional de los trabajadores como ventaja competitiva en las empresas [En línea] Cuadernos Gestión [Consultado el 20 de diciembre de 2011] Disponible en internet <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>.

actividades, relaciones con los otros y etapas profesionales como se puede identificar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Etapas en el Desarrollo Profesional**

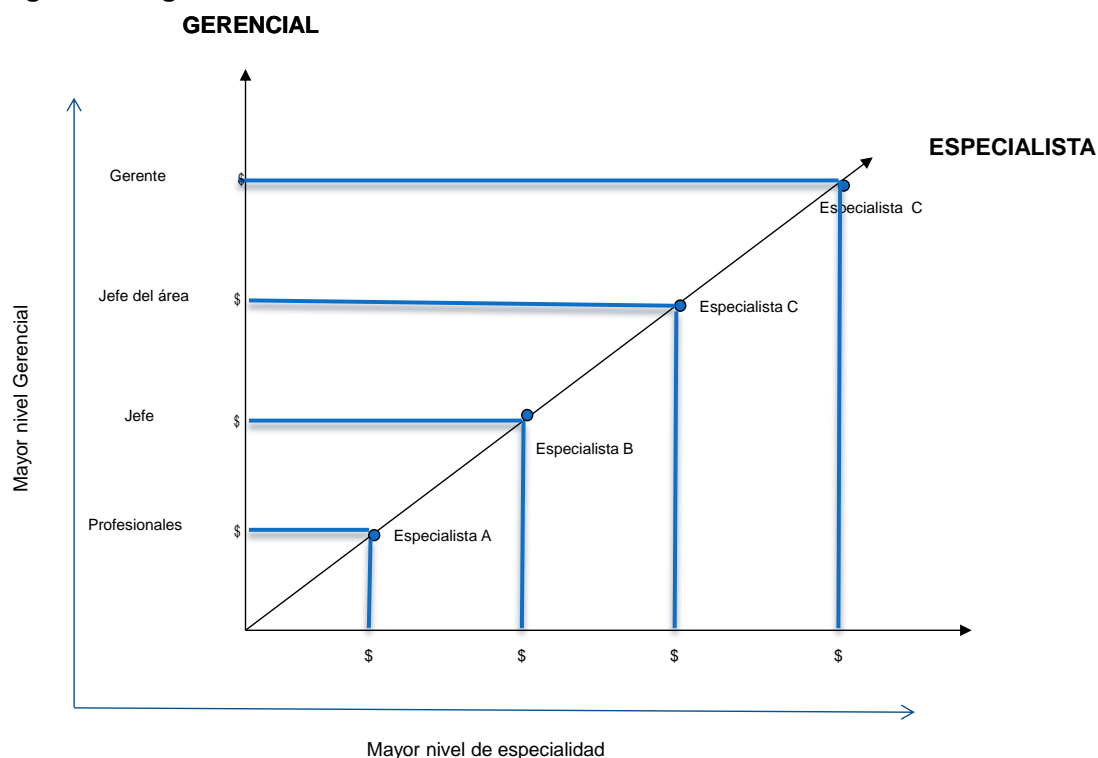
	ETAPAS PROFESIONALES			
	INCORPORACION	CRECIMIENTO	MADUREZ	MAESTRIA
<b>TAREAS DE DESARROLLO</b>	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida	Mantener los logros y actualizar las habilidades	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
<b>ACTIVIDAD</b>	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Estudio independiente	Formacion, apoyo, elaboracion de políticas.	Retiro gradual del trabajo
<b>RELACIONES CON LOS OTROS TRABAJADORES</b>	Aprendiz	Compañero	Tutor	Consejero
<b>EDAD</b>	Menos de 30	Entre 30 y 45	Entre 45 y 60	Más de 60
<b>ANTIGÜEDAD</b>	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años	Más de 10 años	Más de 10 años

**Fuente:** Adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.

Carvajal Pulpa y Papel durante años implementó una línea tradicional de progreso que promovía al profesional en una ruta vertical de gestión, lo que proporcionaba oportunidades esporádicas de progreso para los profesionales, conllevando a un desarrollo demorado de sus carreras, debido a que contaba con poca disponibilidad en la selección de los vacantes.

Con estos antecedentes se logró dar inicio a un modelo basado por competencias similar al ya existente para los operadores, el cual permitió la planificación de las carreras y la sucesión de los cargos; el enfoque que brindó la gestión por competencias favoreció a los profesionales en la planeación de sus rutas, el cual dependió del tipo de carrera escogida: Dirección de gestión o ruta gerencial y dirección especialista, como se muestra a continuación en la siguiente figura.

**Figura 7. Diagrama Gestión de desarrollo Profesional**



En esta gráfica se logra evidenciar las dos rutas propuestas por la organización para la formación de la ruta que cada profesional desarrollara durante su estadía en Carvajal pulpa y Papel. Las opciones brindadas son: la Ruta tradicional que es ascenso de manera vertical siguiendo el orden: profesional – jefe – jefe de área y gerente, y se traza una ruta paralela a nivel especialista que esta direccionada a todo aquel profesional que no tiene la visión de ser Gerente pero que tiene una necesidad de desarrollo a nivel profesional dentro de la organización, conectándolas por medio de un aumento positivo de salario.

Es importante resaltar que el modelo requirió un conjunto de estándares de competencias como se definió en el desarrollo del primer objetivo, en el cual se identificó claramente el nivel de competencia necesaria para los componentes del sistema. Apoyándose en evaluaciones basadas en competencias, para medir objetivamente el nivel profesional y así mismo continuar impulsando su desarrollo. Cada profesional tendrá la oportunidad de avanzar de nivel, una vez haya cumplido en su totalidad la habilidad que esta desarrollando y pueda ser comprobada mediante el desempeño y las evaluaciones que se le realicen. El jefe máximo debe realizar un seguimiento trimestral para evidenciar el progreso y constatar que realmente el plan se esté llevando a cabo.

Como se mencionará en detalle mas adelante, Carvajal Pulpa y Papel proporcionó un cuestionario que ayudo a cada profesional a identificar sus

metas y los objetivos individuales que el profesional deseaba alcanzar en el desarrollo de la carrera. Actualmente cada individuo puede ejecutar un plan de desarrollo anual, en el cual se identifican las actividades de desarrollo que complementan el proceso.

Basado en lo anterior Carvajal Pulpa y Papel implemento un plan de desarrollo para cada Gerente y/o Profesional, el cual está fundamentado en el modelo de Gestión de Desarrollo Profesional, que tiene como fin encaminar al profesional

a formar su carrera dentro de la organización; teniendo como base que la gestión de la carrera de cada Profesional es la combinación de una planificación estructurada y una gestión activa que este realice de su propia carrera. El resultado de este proceso incluye una realización personal, un equilibrio notorio en su trabajo – calidad de vida, el logro de las metas propuestas por cada profesional y un panorama financiero que le brinde una mejor estabilidad.

A continuación se mencionaran las etapas que se establecieron para llevar a cabo el modelo.

- Etapas de la Gestión de carreras: cuando se habla del modelo gestión de desarrollo profesional y se logra identificar cual es el propósito del modelo, el profesional debe identificar cuatro aspectos importantes que le permitirán demarcar su ruta dentro de la organización Carvajal Pulpa y Papel.
- El desarrollo de la meta y los objetivos generales, que está relacionado directamente con los objetivos a corto tiempo que asegura que son realizables y relacionan los objetivos a largo plazo, objetivos intermedios (de tres a cinco años), y los objetivos a largo plazo (más de 5 años).
- Desarrollo de una estrategia para que el profesional logre la meta y los objetivos anteriormente planteados. En este proceso es importante identificar los aspectos de su desarrollo personal (cursos, prácticas, entrenamientos, capacitaciones, autoestudios) que se pueden realizar dentro de la organización para la evolución de la carrera; pero que al mismo tiempo puede ser logrado fuera de la organización por cada individuo que en realidad desee proyectarse y auto-desarrollarse. Para lo anterior la empresa ha desarrollado unos formatos que permitieron hacerle seguimiento a lo anteriormente planteado, obteniendo como resultado el Plan de Desarrollo Individual.



- Desarrollo de los pasos para implementar una estrategia, en este paso el Profesional tiene claridad de cual será su carrera, es decir, su desarrollo personal, lo cual lo conlleva a tomar el control y evidenciar la superación personal y profesional como una meta de su propia autorrealización; permitiéndole tomar el control de su propio desarrollo, con el fin de mantener y aumentar sus éxitos en la ruta fijada de la carrera.
- Evaluación sistemática del progreso hacia el logro de la meta y los objetivos seleccionados o también llamados planes de lección cuando se hace referencia a las competencias técnicas de cada habilidad, como se muestra en la figura 10. Los Planes de Lección son evaluaciones que se realizan de los temas a tratar en el entrenamiento realizado por el tutor y tiene como fin, confirmar si se cumplió con las expectativas del curso. El resultado de la evaluación debe de ser del 100% de lo contrario, debe reforzarse y evaluar nuevamente al entrenado.

**Figura 8. Planes de lección**

**Parte de un plan de lección**

**Objetivos:** Bases para confirmar si el entrenamiento cumple con las expectativas del curso

**Puntos de Entrenamiento:** Temas a tratar en el entrenamiento

**Recursos de Entrenamiento:** Material utilizado para ayudar en el entrenamiento (cartillas, manuales, graficos, etc.)

**Plan de Lección**

**LECCIÓN 8.1 "CONOCER LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE SECADO POR INFRARROJOS"**

**Tiempo:** 4.0 horas

**Objetivo:** Al concluir esta lección, estará en capacidad de:

- Identificar los tres mecanismos de transporte térmico.
- Conocer e Identificar los componentes del sistema de secado por Infrarrojos.
- Describir cómo funciona el sistema de secado por Infrarrojos

Puntos de Entrenamiento	Recursos de Entrenamiento
1. Mecanismos de Transporte Térmico	Presentación 8.1 Secado Infrarrojo, adjunto a esta carpeta
2. Conocer e Identificar los componentes del sistema de secado por Infrarrojos.	Presentación 8.1 Secado Infrarrojo, adjunto a esta carpeta
3. Describir cómo funciona el sistema de secado por Infrarrojos.	Presentación 8.1 Secado Infrarrojo, adjunto a esta carpeta
4. Encendido Filas Infrarrojos	Video N° MVI_26

**Fuente:** Figura tomada de una presentación en Power Point elaborada por los tutores de Competencias Técnicas.

Entrenamiento del Operador

Planta No. 6 (R)

**BOMBAS ESPECIALES: MECANICO GENERAL: EVALUACIÓN DE COMPETENCIA: 1.17**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** → Al concluir esta lección, estará en capacidad de:

- Describir el funcionamiento de las bombas de desplazamiento positivo.
- Identificar los tipos y partes de las bombas de desplazamiento positivo.

1. → Describa para que sirve, y de que consta una bomba de desplazamiento positivo de su área.

2. → Describa la clase de bombas de desplazamiento positivo que existen en su área.

3. → Defina el funcionamiento de una bomba de desplazamiento positivo.

4. → ¿Qué seguridad se debe tener con las bombas de desplazamiento positivo?

Section Break (Next Page)

La evaluación realiza con base en los objetivos de la lección.

El resultado de la evaluación debe ser el 100%; si el resultado no es 100% se debe reforzar dicho entrenamiento y re evaluar hasta que el entrenado cumpla el 100%

**Fuente:** Figura tomada de una presentación en Power Point elaborada por los tutores de Competencias Técnicas.

Entrenamiento del Operador

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIA**

**Señor Tutor**

Por favor responda a las preguntas del siguiente cuestionario después de cada sesión de instrucción. Si existe más de un alumno en su sesión de instrucción, asegúrese que cada estudiante complete su propio formulario. Cerciórese que todas las secciones del cuestionario se han respondido completamente. A la mayor prontitud devuelva el formulario, debidamente contestado, a Recursos Humanos con el fin de garantizar que el archivo personal del operario se encuentre actualizado y con la información correcta.

Nombre del Operador (alumno) \_\_\_\_\_

Nombre del Tutor \_\_\_\_\_

Título de la Lección \_\_\_\_\_

Fecha de la Sesión de Instrucción \_\_\_\_\_

Lugar de la Sesión \_\_\_\_\_

¿Fueron todos los objetivos de clase alcanzados? → ☐ Si → ☐ No

Favor de clasificar el conocimiento y habilidades del operador por medio de lo siguiente:

Conocimientos del operador sobre principios y teorías presentadas en la sesión de tutoría.

☐ No tuvo la capacidad para demostrar sus conocimientos relacionados con principios y teoría.

☐ Necesita ayuda para demostrar sus conocimientos sobre principios y teorías.

☐ Tiene un amplio conocimiento sobre principios y teoría.

☐ No aplica (no se considera de ninguno de estos casos).

El operador tiene conocimiento sobre los temas de seguridad presentados durante la sesión de instrucción.

☐ No tuvo la capacidad para demostrar sus conocimientos sobre los temas de seguridad.

☐ Necesita ayuda para demostrar sus conocimientos sobre el tema de seguridad.

☐ Tiene un amplio conocimiento sobre los temas de seguridad.

La capacidad del operador para demostrar las habilidades propias, requeridas con el fin de realizar los trabajos presentados durante la sesión de tutoría.

☐ No tuvo la capacidad para demostrar las capacidades propias, requeridas con el propósito de realizar el trabajo.

☐ Necesita ayuda para demostrar las capacidades propias, requeridas con el propósito de realizar el trabajo.

☐ Estuvo en capacidad de demostrar las capacidades propias, requeridas con el propósito de realizar el trabajo.

☐ No aplica.

El operador es competente en el conocimiento requerido.

☐ No. Necesita más entrenamiento.

☐ Si. El operador es competente.

El operador es competente en las habilidades requeridas.

☐ No. Necesita más entrenamiento.

☐ Si. El operador es competente.

Este evaluación es la evidencia que el Profesional es 100% competente en el tema de curso de entrenamiento

Para cada curso de entrenamiento debe existir una evidencia y esta debe ser archivada en Gestion Humana

**Fuente:** Figura tomada de una presentación en Power Point elaborada por los tutores de Competencias Técnicas.

Por otra parte cuando hablamos de competencias conductuales estas son medidas a través de la evaluación que se realiza en el clima organizacional en cada una de las áreas, en los cursos de liderazgo y en su respectiva evaluación, que es manejada directamente por el Gerente de Desarrollo Organizacional y el jefe máximo de área.

Carvajal pulpa y papel reconoce la necesidad de motivar a sus empleados, para mantenerlos, cultivarlos y hacerlos participe del proceso de desarrollo profesional y personal, de esta manera la organización ayudo a cada profesional a planear su carrera facilitándole los medios para lograr los objetivos esperados por el profesional y la organización; asegurándose de que este aproveche las oportunidades para desarrollar la ruta de la carrera escogida mediante un control que se definió con el profesional, el Gerente del área, el tutor y el grupo de apoyo.

## **11. CONCLUSIONES**

Se identificó que para la Empresa Carvajal Pulpa y Papel las personas son el capital más valioso con el cual cuenta. Su gente y el desarrollo de sus habilidades, genera una ventaja competitiva con una fuerza laboral comprometida y motivada para enfrentar los retos que proponen los nuevos mercados, es decir que solo una fuerza laboral desarrollada, alineada con las estrategias del negocio y enfocada en un liderazgo participativo generara la innovación que requieren, para estar a la vanguardia; optimizando resultados financieros, brindando un buen clima laboral y logrando un desarrollo personal y profesional de alto desempeño.

El hecho de contar con una Asesora internacional para la implementación de un modelo de competencias acorde a las necesidades de la Organización evidencia que la planeación de la sucesión de cargos dentro de Carvajal es considerada trascendental porque ha permitido generar conciencia de lo importante de desarrollar el talento humano para garantizar profesionales capacitados y auto desarrollados que certifiquen el cumplimiento de los objetivos empresariales. Además de formar profesionales que a través de generaciones tengan capacidad de compartir conocimiento y evitar de esta manera la fuga de buenos talentos.

Con los planes de desarrollo para los Directivos y Profesionales, Carvajal se compromete con la generación de estrategias que minimicen la fuga del talento humano, permitiéndole al trabajador visualizar su carrera profesional dentro de la organización, brindando herramientas en el acompañamiento de la planeación de su carrera que le permita a la organización obtener un talento desarrollado, generador de productividad y capaz de generar conciencia.

## **12. RECOMENDACIONES**

Estandarizar el proceso de plan de desarrollo individual para profesionales, de la misma forma que esta ajustado el plan para los coordinadores de la planta, debido a que es un proceso que esta diseñado para desarrollarse en cuatro años, dividiendo el mapa de desarrollo en cuatro etapas específicas, donde cada etapa es desarrollada en un año y a su vez si se cumple en su totalidad tendrá un aumento del 25% del salario por etapa, con el fin de incentivar al trabajador a desarrollar sus competencias en un nivel máximo de competitividad. Es importante tener presente que el desarrollo de un profesional es mas extenso porque debe tener mas competencias a desarrollar, pero de igual forma se puede establecer una nivel de etapas que se ajuste a lo esperado.

Promover una cultura de aprendizaje en Carvajal Pulpa y Papel, con el fin de que los profesionales se motiven auto-desarrollarse adquiriendo responsabilidades sobre su crecimiento profesional y personal dentro de la organización, es decir, el desarrollo depende de cada profesional que este dispuesto a exigirse y evaluarse, apoyándose en los mecanismos que facilita la organización para lograrlo, pero siendo conscientes que el desarrollo depende del empeño que cada uno tenga por superarse.

Establecer parámetros claves en el momento de la selección que permitan determinar el nivel de liderazgo participativo que tiene el profesional ingresado, para facilitar el desarrollo dentro de la organización

Permitirle al profesional participar activamente en la planeación de su carrera dentro de la organización, con el fin de que este se involucre y se motive en planear su propia carrera; aprovechando las oportunidades que le da la organización pero promoviendo y proponiendo actividades de mejora para que su desarrollo sea mas rápido y con mas posibilidades de progreso. Es decir que el proceso de planeación de carreras sea un objetivo compartido donde trabajen y se beneficien ambas partes.

## BIBLIOGRAFIA

ADAIR, John (1990) Líderes, no jefes. Legis. Colombia

BAEZA Ricardo, Aplicaciones de modelos de competencias (artículo en internet)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm> (7 de febrero de 2012)

BERNAL T. Cesar Augusto. Metodología de investigación. 2ed. México: PEARSON EDUCACION, 2006, P. 108-121.

BLAKE, Rober R (1989) Como trabaja en equipo: Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial. Editorial Norma. Bogotá

CASTRO, Felipe. Competencias o habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. McGraw Hill

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: Mcgraw-Hill. 2009. P.416

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: Mcgraw-Hill. 2009. P.425

GARCÍA, María (2001): La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.

GUZMÁN Amaro, Raymundo. Administración de Personal, Editorial Limusa, México. 1990 P. 202 – 215

OLVE, Nils-Goran, Jan RY y Magnus WTTTER, conductors da perfomance, p.cit.,pp 268-269, adapted de SENGE, Peter M. “ Transforming de practice of management”, Human Resource Development Quarterly, primavera 1993, p.9

PHILILIPS, Jack J, HRD trends worldwide: Shared solutions to compete in a global economy, Houston, Gulf, 1999, pp. 246-247

QUEZADA MARTÍNEZ Humberto, Modelos de competencias. (Artículo en internet)

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm> (Fecha de consulta Nov 23 2011)

Tisha Wilkinson Consulting Training: Firma independiente canadiense especializada en el desarrollo de programas de entrenamiento basados en el modelo de competencias.

Ulrich Dave, Johnson Dani. Competencias de recursos humanos, conectando a las personas con el negocio, Librería del Congreso 2007. P 207-243

SUÁREZ Adriana, fortalecimiento de equipos de trabajo, (artículo en internet) [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) (Fecha de consulta Abril 22 de 2011)

SOUSA María. Entrenamiento basado en modelo de competencias (artículo disponible en internet): <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#gesti> (consultado 5 de febrero de 2012)

[www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) (Fecha de consulta Abril 25 de 2011)

[http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf) (8 de febrero de 2012)